Cour des comptes

PREMIÈRE CHAMBRE

S2025-1696

DEUXIÈME SECTION

RAPPORT PORTANT SUR UNE ENTREPRISE PUBLIQUE

(Article R. 143-11 du code des juridictions financières)

LE GROUPE SCET

Exercices 2016-2024

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés, a été délibéré par la Cour des comptes, le 22 octobre 2025.

PROCÉDURES ET MÉTHODES

Les rapports de la Cour des comptes sont réalisés par l'une des six chambres thématiques[1] que comprend la Cour ou par une formation associant plusieurs chambres et/ou plusieurs chambres régionales ou territoriales des comptes.

Trois principes fondamentaux gouvernent l'organisation et l'activité de la Cour ainsi que des chambres régionales et territoriales des comptes, donc aussi bien l'exécution de leurs contrôles et enquêtes que l'élaboration des rapports publics : l'indépendance, la contradiction et la collégialité.

L'**indépendance** institutionnelle des juridictions financières et l'indépendance statutaire de leurs membres garantissent que les contrôles effectués et les conclusions tirées le sont en toute liberté d'appréciation.

La **contradiction** implique que toutes les constatations et appréciations faites lors d'un contrôle ou d'une enquête, de même que toutes les observations et recommandations formulées ensuite, sont systématiquement soumises aux responsables des administrations ou organismes concernés ; elles ne peuvent être rendues définitives qu'après prise en compte des réponses reçues et, s'il y a lieu, après audition des responsables concernés.

La **collégialité** intervient pour conclure les principales étapes des procédures de contrôle et de publication. Tout contrôle ou enquête est confié à un ou plusieurs rapporteurs. Le rapport d'instruction, comme les projets ultérieurs d'observations et de recommandations, provisoires et définitives, sont examinés et délibérés de façon collégiale, par une formation comprenant au moins trois magistrats. L'un des magistrats assure le rôle de contre-rapporteur et veille à la qualité des contrôles.

Sauf pour les rapports réalisés à la demande du Parlement ou du Gouvernement, la publication d'un rapport est nécessairement précédée par la communication du projet de texte que la Cour se propose de publier, pour exercice de leur droit de réponse, aux ministres, directeurs d'administration centrale ou chefs de service intéressés (selon les cas) et aux responsables des organismes concernés, ainsi qu'aux autres personnes morales ou physiques directement intéressées. Leurs réponses sont présentées en annexe du rapport publié par la Cour.

Le présent rapport est issu d'un contrôle conduit sur le fondement de l'article L. 133-5 du code des juridictions financières.

Le contrôle de la SCET a porté sur les exercices 2016 à 2024, en examinant notamment la stratégie de la société et ses relations avec son actionnaire, la Caisse des dépôts et consignations, sa gestion financière, la gestion des ressources humaines, la gestion immobilière. Outre les entretiens réalisés avec la Caisse des dépôts et consignations, de nombreux entretiens ont été menés au sein de la SCET, incluant un déplacement dans son implantation lyonnaise. Plusieurs entretiens ont également été effectués avec des partenaires ou clients de la SCET.

Le projet de rapport d'observations définitives a été préparé, puis délibéré le 22 octobre 2025, par la Première chambre, présidée par Mme Camby, Présidente de chambre, et composée de Mme Lignot-Leloup, Mme Bacache-Beauvallet, Mme Coury, M. Linquier, M. Marcovitch, conseillers maîtres, Mme Rabault et Mme Rosenwald, conseillères maîtres en service extraordinaire, ainsi que, en tant que rapporteurs, M. Cheurfa et Mme Souty, conseillers référendaires en service extraordinaire, et, en tant que contre rapporteur, M. Marquet, conseiller maître.

Les rapports publics de la Cour des comptes sont accessibles en ligne sur le site internet de la Cour et des chambres régionales et territoriales des comptes : www.ccomptes.fr.

[1] La Cour comprend aussi une chambre contentieuse, dont les arrêts sont rendus publics.

TABLE DES MATIÈRES

PROCEDURES ET METHODES **2**

TABLE DES MATIÈRES **3**

SYNTHÈSE **6**

RECOMMANDATIONS **10**

INTRODUCTION **11**

1 UNE FILIALE DE LA CAISSE DES DEPOTS ORIENTEE VERS LE CONSEIL AUX COLLECTIVITES TERRITORIALES MAIS AU POSITIONNEMENT AMBIVALENT 13

1.1 Une filiale considérée comme indispensable pour relayer l'action de la Banque des territoires mais dont les objectifs doivent être clarifiés 13

1.1.1 Un rattachement à la Banque des territoires, des objectifs fixés par la Caisse des dépôts et consignations 13

1.1.2 Une clarification nécessaire des missions et du positionnement de la SCET 14

1.2 L'extinction ou l'érosion d'activités relevant du cœur de métier historique de SCET SA 17

1.2.1 L'extinction totale de diverses activités 17

1.2.2 Une érosion progressive, suivie d'une stabilisation, des contrats de réseau 19

1.2.3 Une récente redynamisation de l'activité historique de mise à disposition de personnels à travers SCET GE 21

1.3 La transformation de la SCET en cabinet de conseil, un objectif ambitieux dont l'équilibre financier n'est cependant toujours pas atteint 23

1.3.1 Deux premiers plans stratégiques visant à transformer la SCET en cabinet de conseil, aux objectifs non atteints 24

1.3.1.1 Un premier plan stratégique 2015-2019 visant à limiter le recul des activités historiques 24

1.3.1.2 Un second plan stratégique 2021-2024 destiné à accélérer la transformation du groupe 26

1.3.1.3 Un potentiel de marché de la SCET et une rentabilité attendue des missions incertains 27

1.3.2 La constitution d'un groupe de sociétés 29

1.3.2.1 Deux acquisitions se révélant inadaptées au projet de développement 30

1.3.2.2 L'acquisition de sociétés de conseil visant à accroître le conseil aux projets des territoires 32

1.3.3 Des activités de conseil de SCET SA dont le chiffre d'affaires stagne et dont la rentabilité reste insuffisante 33

1.3.4 Une société déficitaire fréquemment recapitalisée 35

1.3.5 Le projet de rapprochement avec le groupe Habitat et territoires conseil 39

1.4 Une gouvernance renforcée, une attention à porter aux risques de conflits d'intérêts 40
1.4.1 Une gouvernance renforcée 40
1.4.2 Une attention particulière à porter aux risques de conflits d'intérêts et au respect des règles de la commande publique 41
2 UN RESULTAT STRUCTURELLEMENT DEFICITAIRE MALGRE DES APPORTS REGULIERS EN LIQUIDITE DE L'ACTIONNAIRE 45
2.1 Un résultat structurellement déficitaire du groupe SCET 45
2.1.1 Un recul du chiffre d'affaires « groupe » limité par les acquisitions de filiales 45
2.1.2 Une masse salariale du groupe mieux maitrisée mais des coûts de structure encore trop élevés 47
2.1.2.1 Une masse salariale en recul sur la période 47
2.1.2.2 Des coûts de structure en forte progression depuis 2021 47
2.1.2.3 Un pilotage des coûts à améliorer 48
2.1.2.4 Un plan d'économies crédible à présenter, comprenant la revue des filiales 49
2.1.3 Des filiales qui limitent les pertes du groupe 50
2.1.4 Un retour à la rentabilité attendu en 2026 53
2.2 En dépit des apports de l'actionnaire, une insuffisance des capitaux propres qui a fait l'objet d'une régularisation en 2025 54
2.2.1 Des apports de liquidités qui financent prioritairement les déficits de trésorerie de SCET SA 55
2.2.1.1 Des acquisitions de plusieurs sociétés pour un montant total de 14,8 M€ 56
2.2.1.2 Le financement des déficits de SCET SA à hauteur de 36,8 M€ 57
2.2.2 Un niveau de capitaux propres insuffisant régularisé en 2025 60
2.3 Une présentation des indicateurs financiers à améliorer 61
2.3.1 Une grande instabilité des indicateurs financiers fragilisant les comparaisons 61
2.3.2 Des tentatives non conclusives pour disposer d'une vision consolidée des performances de l'entreprise 63
2.3.3 Un pilotage par la marge sur le chiffre d'affaires encore non systématisé 64
3 UNE GESTION INTERNE ET UN PILOTAGE A RENFORCER 68
3.1 Un pilotage des ressources humaines de SCET SA à améliorer 68
3.1.1 Une importante réduction des effectifs de SCET SA et un renouvellement des personnels 68
3.1.2 Une masse salariale qui demeure trop importante et fragilise la rentabilité des activités 70
3.1.3 Des efforts en cours pour suivre et augmenter la productivité 73
3.1.4 Le changement de culture d'entreprise et la progressive amélioration du climat social 74
3.1.5 Des résultats satisfaisants en matière d'égalité professionnelle 75
3.2 Une organisation interne en constante mutation, des synergies entre services encore embryonnaires et des fonctions support surdimensionnées 76

3.3 Une rationalisation des implantations sur le territoire mais un déménagement du siège parisien qui a généré des surcoûts importants.....79
3.3.1 Une réduction du nombre d'agences permettant la réalisation de produits exceptionnels ou d'économies 79
3.3.2 Un déménagement du siège parisien qui a généré d'importants surcoûts.....80
3.4 Un début de modernisation de la démarche commerciale.....83
3.4.1 Une mesure de la satisfaction des clients encore trop limitée.....83
3.4.2 Un dispositif d'animation commerciale en cours de déploiement 84
3.5 Des systèmes d'information à renforcer.....85

GLOSSAIRE.....88

ANNEXES.....89

Annexe n° 1. Dispositif d'arrimage de la SCET à la Banque des territoires 90
Annexe n° 2. Organigramme des pôles du groupe SCET en 2025 91
Annexe n° 3. Bilan SCET SA au 31 décembre 2024 93
Annexe n° 4. Compte de résultat SCET SA 31 décembre 2024 95
Annexe n° 5. Résultat des enquêtes de satisfaction (fin mai 2023) 97
Annexe n° 6. Suivi des recommandations du précédent contrôle de la Cour 98

SYNTHÈSE

Détenue à 100 % par la Caisse des dépôts et consignations (CDC), la SCET (Services Conseil Expertises Territoires) et ses filiales, rattachées à la Banque des territoires, sont un acteur du conseil et de l'appui au développement des territoires. Le « groupe SCET »[2] est constitué de la société mère, SCET SA, et de quatre filiales, Citadia, Aatiko conseils, Ville en œuvre et Publications d'architecture et d'urbanisme, éditeur de la revue Urbanisme. En 2024, la SCET et ses filiales regroupent environ 400 salariés (dont 175 au sein de la société mère, SCET SA), et réalisent un chiffre d'affaires consolidé de 32,4 M€ avec un résultat consolidé négatif de - 4,7 M€. SCET SA intervient principalement auprès des collectivités territoriales ou de leurs émanations (entreprises publiques locales notamment) pour leur fournir des prestations de conseil, mettre à leur disposition des services d'assistance technique, juridique et fiscale, et concourir à la réalisation d'opérations d'aménagement ou de construction.

Une transformation en cabinet de conseil qui n'a pas encore permis d'atteindre l'équilibre financier

Depuis 2016, en raison de modifications législatives (loi du 23 novembre 2018 dite loi « ELAN ») et d'un accroissement de la concurrence sur certains pans de son activité, la SCET a dû mettre en extinction plusieurs de ses activités « historiques », tels que l'expertise foncière, le management de sociétés, l'administration de biens, la gestion immobilière et le management de projets. Ses activités de mise à disposition de personnel à des entreprises publiques locales (EPL) ont perdu leur rentabilité à la suite de la loi dite « Cherpion » de 2011, conduisant au transfert de cette activité à un groupement d'employeurs, SCET-GE. Le chiffre d'affaires des « contrats de réseau » à destination des entreprises publiques locales (offre globale d'accompagnement et d'entrée dans une communauté professionnelle proposée historiquement par la SCET) a connu une érosion progressive.

Bien que la complexité d'une telle transformation ait été relevée, la CDC a décidé à partir de 2016 de transformer la SCET en cabinet de conseil, principalement orienté vers les collectivités territoriales. Cette transformation a été portée par deux plans stratégiques successifs. Cependant, les objectifs déterminés par ces plans n'ont pas été atteints.

Certes, compte tenu de la diminution des autres activités de la SCET, le chiffre d'affaires lié aux prestations d'expertise est passé de 33 % en 2016 à 53 % en 2023 du chiffre d'affaires total de SCET SA. Cependant, de 2016 à 2023, ce même chiffre d'affaires a stagné en euros courants (10,8 M€ en 2016, 10,6 M€ en 2023), contrairement aux prévisions optimistes du plan à moyen terme 2018-2022 ; le chiffre d'affaires lié aux activités de conseil et d'expertise a donc diminué en euros constants.

Par ailleurs, une part importante du chiffre d'affaires des prestations d'expertise résulte de l'exécution d'accords-cadres, nationaux et régionaux, conclus avec la CDC ou l'Agence

[2] Le « groupe » SCET n'existe pas aujourd'hui comptablement car les comptes consolidés prenant en compte les différentes filiales ne sont pas certifiés. SCET SA se considère néanmoins à la tête d'un groupe avec des objectifs financiers fixés à chaque entité.

nationale pour la cohésion des territoires (ANCT). En 2023, l'actionnaire CDC compte pour 16 % du chiffre d'affaires de SCET SA, et 11 % à l'échelle du « groupe » (respectivement 9 % et 8 % en 2024).

En outre, les activités de conseil de la SCET ne sont pas rentables. En effet, la SCET, cabinet de conseil orienté vers le secteur public, doit soumissionner à des marchés publics, subissant de ce fait une forte pression sur les prix dans un secteur très concurrentiel, alors que ses coûts de structure sont relativement élevés. Les prestations de conseil restent émiettées en termes de chiffre d'affaires, et les plus petites missions, bien qu'en dessous des seuils de mise en concurrence, ne permettent pas systématiquement à la SCET de couvrir ses coûts.

Le choix de la Caisse des dépôts de conserver une filiale coûteuse, un projet de rapprochement en cours avec un nouvel acteur

La CDC a choisi de conserver la SCET et de renforcer son arrimage à la Banque des territoires, nonobstant ses mauvais résultats financiers, en écartant périodiquement les *scenarii* d'internalisation partielle ou de cession à des tiers.

En effet, la SCET contribue à l'action de la CDC, plus précisément de la Banque des territoires, en matière d'accompagnement des projets territoriaux. Elle permet de sécuriser les projets et la mobilisation des fonds lorsqu'elle est titulaire de marchés conclus avec la CDC ou d'accords-cadres d'ingénierie territoriale, notamment pour les programmes Action cœur de ville ou Petites villes de demain. Elle dispose d'une expertise et capacité de conseil permettant à son actionnaire d'accompagner de manière opérationnelle les stratégies des territoires. Elle joue un rôle d'étude et de diffusion des bonnes pratiques de gestion auprès de ses clients. La SCET détient également selon son actionnaire une « valeur d'image » du fait de sa position de « tiers de confiance » auprès des acteurs locaux en matière de territorialisation des politiques publiques.

La CDC a recapitalisé à plusieurs reprises sa filiale : à fin mai 2025, les apports de la Caisse se sont élevés à 43 M€ depuis 2016, dont 2 M€ en comptes courants d'associés, en se fondant sur des plans d'affaires de retour à la rentabilité. Cependant, la SCET est déficitaire depuis 2015, et les objectifs des plans à moyen terme en termes de chiffre d'affaires et de résultat n'ont jamais été atteints à ce jour, avec des prévisions de retour à l'équilibre sans cesse repoussées. Cette situation pourrait à moyen terme apparenter la SCET à une entreprise structurellement déficitaire. La Cour incite donc la CDC à la vigilance en cas d'éventuelle nouvelle recapitalisation, au regard de la réglementation en matière d'aides d'État, notamment dans le cadre du rapprochement annoncé avec la société Habitat Territoires conseil.

En effet, en octobre 2025, la CDC et l'Union sociale pour l'habitat (USH) ont officialisé leurs discussions visant à rapprocher le groupe SCET et le groupe Habitat territoires conseil (HTC), filiale de l'USH, dans l'objectif annoncé de créer un « grand pôle de conseil d'intérêt général ». Le nouvel ensemble serait détenu à environ 66 % par la CDC et 34 % par l'USH. S'il se concrétise, ce rapprochement devra permettre à la SCET de trouver un équilibre financier, en étant vigilant sur les éventuels coûts liés à cette transformation.

Un positionnement et des missions de la SCET à clarifier par son actionnaire

Si la SCET pâtit de l'étroitesse et des caractéristiques du marché de conseil aux collectivités territoriales, elle souffre également de l'ambivalence des objectifs fixés par son actionnaire, qui freine le retour à l'équilibre de la société. En effet, bien qu'exerçant sur un marché concurrentiel, au même titre que les autres sociétés de conseil, elle intervient également à la frontière de missions d'intérêt général d'appui et de conseil à de petites collectivités, dans des conditions financières ne garantissant pas systématiquement la rentabilité de ses activités. Ainsi, la CDC devrait clarifier les missions, le positionnement et les objectifs de rentabilité de la SCET, quelle que soit l'issue des discussions en cours sur le projet de rapprochement avec HTC.

Par ailleurs, la Cour invite la CDC à la vigilance afin de prévenir tout risque de conflits d'intérêts avec la SCET, particulièrement en ce qui concerne l'amont des procédures de la commande publique, à savoir la détermination des besoins de la CDC, puisque la SCET est associée aux instances internes de la Banque des territoires. Le dispositif de prévention des conflits d'intérêts entre le groupe SCET et la CDC devrait être renforcé et mieux suivi. Enfin, la gouvernance a été revue avec la nomination de deux administrateurs indépendants au conseil d'administration depuis 2021 et d'une présidente en 2024, comme le préconisait le rapport précédent de la Cour.

Un résultat structurellement déficitaire, des charges encore élevées

Malgré un chiffre d'affaires stabilisé autour de 33 M€ sur la période récente, le dernier résultat positif de la SCET remonte à 2014. Sur la période sous revue, la SCET affiche des résultats structurellement déficitaires, avec un niveau bas atteint en 2020 (- 9,5 M€) en raison du covid, et un niveau plus haut en 2022 (à -125 000 €).

Les filiales acquises en 2017, en particulier les deux plus importantes en volume d'activité (Citadia et Aatiko), contribuent de manière décisive à limiter les pertes du groupe[3]. Ainsi, alors que le chiffre d'affaires de SCET SA diminue de près de 31% sur la période, celui de Citadia progresse de 16% et celui d'Aatiko de près de 15%.

SCET SA présente un résultat net cumulé de près de – 35,8 M€ sur la période sous revue, soit presque autant que le montant des apports financiers de la Caisse des dépôts sur cette période (41 M€), tandis que le résultat agrégé du « groupe » est de près de -30,8 M€, les filiales contribuant positivement à hauteur de 5 M€.

Au-delà des difficultés de la SCET pour trouver des relais de croissance, les charges pèsent fortement dans ce résultat. En effet, si la masse salariale est en baisse de 15% entre 2015 et 2019, le rythme est plus lent depuis 2020 (-1,4%). Les charges de structure et de production sont stables sur la période récente à l'exception de l'année 2024 où ces charges atteignent 8,2 M€ au niveau « groupe », soit une hausse de près de 15 % en un an. Cette situation est

[3] Si le groupe SCET n'existe pas d'un point de vue comptable, SCET SA, dans le cadre de ses différents tableaux de suivi adressés à la gouvernance, publie une « consolidation financière » des résultats du groupe, qui vise à retracer les flux entre ses différentes filiales.

principalement due aux coûts de modernisation de la structure, notamment aux surcoûts informatiques et immobiliers.

L'aggravation des pertes totales en 2024 et le tassement du résultat des filiales la même année impliquent d'identifier et mettre en œuvre de nouvelles mesures d'économies.

Une gestion interne et un pilotage à renforcer

La transformation de la SCET s'est appuyée au cours de la période examinée sur des acquisitions externes et un renouvellement du profil de ses effectifs. SCET SA a diminué ses effectifs (passant de 305 en 2016 à 175 en 2024 en effectifs moyens), notamment à travers un plan de licenciement collectif et deux ruptures conventionnelles collectives en 2018-2019 et 2020-2021, consécutifs à l'extinction de plusieurs activités. Dans le même temps, elle a recruté 55 consultants en 2018, en remplacement de 40 salariés positionnés sur des activités auxquelles la société a mis fin. D'autre part, SCET SA a réalisé des acquisitions ciblées de sociétés de conseil spécialisées (CEI en 2016, revendue en 2023, Citadia conseils, spécialisée en urbanisme et aménagement du territoire, en 2017/2019, Aatiko conseils, cabinet de conseil spécialisé dans le logement social, en 2017/2019, et enfin Ville en œuvre, positionnée sur l'accompagnement au montage d'opérations complexes en aménagement). Ces acquisitions ont déplacé le centre de gravité du groupe vers le conseil.

Enfin, SCET SA a commencé à mettre en place des méthodes de recherche de la performance ayant cours au sein des cabinets de conseil : mesure de la productivité (dite « taux de *staffing* »), début de modernisation de la démarche commerciale, notamment en démarchant de grandes collectivités, actions de communication. Elle a également réduit le nombre d'agences dont elle disposait sur le territoire, passé de 19 en 2016 à 10 en 2025.

Cependant, les démarches impulsées par SCET SA se heurtent à des limites. Le taux de productivité de SCET SA[4] (63% en 2023), bien qu'en progression, reste faible au regard de ses filiales, en deçà des standards du secteur. Le recrutement de consultants plus qualifiés, d'un encadrement intermédiaire et de nombreux directeurs, a notamment contribué à augmenter les charges de personnel, de 13,4 M€ en 2022 à 15,6 M€ en 2024. Dans ce contexte, la cible des objectifs de performance financière pourrait être revue à la hausse dans la rémunération du directeur général.

Si le dispositif d'animation commerciale a été renforcé, les synergies entre l'activité de SCET SA et celle de ses filiales restent limitées. La fonction informatique demande à être renforcée, tout particulièrement en matière de sécurité des systèmes d'informations. Le déménagement du siège parisien, qui devait générer des économies, a, à ce stade, créé d'importants surcoûts en raison de choix de gestion discutables (notamment surcoût d'environ 1,3 M€, dû au paiement pendant plus d'un an d'un double loyer). Enfin, les fonctions support sont encore trop coûteuses au regard des standards du secteur : il apparaît nécessaire d'élaborer d'ici 2026 un projet de réorganisation des fonctions support permettant de diminuer les coûts de structure.

[4] Mesuré à travers le « taux de *staffing* » à savoir le ratio entre le nombre de jours chargés sur missions vendues sur le nombre de jours disponibles nets (jours ouvrés minorés des congés payés, des jours de réduction du temps de travail et des absences pour maladie).

RECOMMANDATIONS

Les présentes recommandations devront être mises en œuvre dès 2026, nonobstant le projet de rapprochement envisagé avec la société Habitat territoires conseil (HTC).

Recommandation n° 1. (CDC) : Clarifier les missions, le positionnement et les objectifs de rentabilité de la SCET.

Recommandation n° 2. (CDC, SCET) : Renforcer le dispositif de prévention des conflits d'intérêts et son suivi entre le groupe SCET et la Caisse des dépôts et consignations.

Recommandation n° 3. (SCET) : Expliciter les méthodes de calcul des refacturations du groupe, en précisant ce qui relève des produits d'exploitation et ce qui relève des produits financiers (dividendes).

Recommandation n° 4. (SCET, CDC) : Stabiliser, en lien avec la Caisse des dépôts, les indicateurs financiers à retenir dans un tableau de bord, précisant les objectifs de rentabilité à atteindre et les performances réalisées par les différentes entités.

Recommandation n° 5. (CDC, SCET) : Revoir à la hausse la cible des objectifs de performance financière dans les lettres d'objectifs du directeur général.

Recommandation n° 6. (SCET) : Réorganiser les fonctions supports pour diminuer les coûts de structure.

Recommandation n° 7. (SCET) : Finaliser la politique de sécurité des systèmes d'information et le plan de continuité d'activité.

INTRODUCTION

La SCET est une société anonyme (SA), filiale à 100% de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et rattachée directement à la Banque des territoires en son sein. Elle a été créée par la CDC en 1955 pour accompagner cette dernière dans l'aménagement du territoire et la création d'infrastructures.

La SCET fournit des prestations de conseil aux collectivités territoriales et entreprises publiques locales et met notamment à leur disposition des services d'assistance administrative, financière, technique, juridique et fiscale. Près de 400 consultants et personnels mis à disposition concourent à ces missions à fin 2024.

La SCET a fait l'acquisition de plusieurs sociétés depuis 2016. Le groupe SCET n'existe pas aujourd'hui comptablement car les comptes consolidés des différentes entités ne sont pas certifiés. Néanmoins, des objectifs financiers ont été assignés par SCET SA à ses différentes filiales. Le groupe se compose ainsi :

- d'une entité historique (SCET-SA), cabinet de conseil généraliste, dont le chiffre d'affaires est le plus important du groupe (22,6 M€, pour 32,4 M€ de chiffre d'affaires groupe[5] à fin 2024), mais qui contribue substantiellement aux pertes totales (-5,2 M€ sur -4,7 M€ pour l'ensemble du groupe à fin 2024) ;

- de plusieurs filiales[6], dont les deux principales sont Citadia, spécialisée dans le conseil en urbanisme et aménagement, et Aatiko Conseils spécialisée dans le conseil aux acteurs du logement. En 2024, Citadia génère un chiffre d'affaires de 11,5 M€ pour un résultat net de 0,4 M€ et Aatiko un chiffre d'affaires de 2,8 M€ pour un résultat net de 0,07 M€. Le groupement d'employeurs SCET GE est également inclus dans le périmètre du groupe SCET, bien que n'ayant pas de liens capitalistiques avec lui.

Schéma n° 1 : SCET SA et ses deux principales filiales (données à fin 2024)

Source : Cour des comptes d'après les documents de la SCET.

[5] Si la SCET ne produit pas de comptes consolidés au sens comptable, elle publie néanmoins une consolidation financière des différentes entités depuis 2022.

[6] À fin 2024, SCET SA détient deux autres filiales, Ville en Œuvre (conseil en aménagement) et l'entité « Revue urbanisme » qui ont des chiffres d'affaires très faibles par rapport aux autres entités du groupe, respectivement de 1,28 M€ et 0,45 M€.

Lors d'un précédent rapport publié en 2016, la Cour des comptes avait analysé les comptes et la gestion de la SCET pour les exercices 2005 à 2015. La Cour formulait huit recommandations, notamment en termes d'amélioration de la gouvernance (en particulier, ouvrir le conseil d'administration à au moins une personne qualifiée extérieure à la CDC), de réorganisation du dispositif territorial (notamment en réduisant le nombre d'agences) ou encore d'orientation de la comptabilité analytique vers le calcul des coûts complets afin de mieux calibrer les prix de vente de la SCET.

Près de dix ans plus tard, la Cour a souhaité évaluer la mise en œuvre de ces recommandations et analyser l'évolution de la SCET.

Le présent rapport examine ainsi dans une première partie la mutation des activités du groupe SCET sur la période 2016-2024, puis les comptes de la SCET et de ses filiales dans une deuxième partie, avant d'évaluer la gestion interne de SCET SA dans une troisième partie.

1 UNE FILIALE DE LA CAISSE DES DEPOTS ORIENTEE VERS LE CONSEIL AUX COLLECTIVITES TERRITORIALES MAIS AU POSITIONNEMENT AMBIVALENT

La SCET, filiale à 100 % de la CDC, est considérée par celle-ci comme indispensable pour relayer l'action de la Banque des territoires, mais ses objectifs doivent être clarifiés (1.1). En raison notamment de l'extinction de ses activités cœur de métier historiques (1.2), la CDC a décidé de transformer la SCET en cabinet de conseil principalement orienté vers les collectivités territoriales.

Toutefois, les différents plans stratégiques n'ont pas permis d'atteindre les résultats escomptés en matière de développement et de rentabilité des activités de conseil, en raison de l'étroitesse du marché ciblé et d'un positionnement de la SCET par rapport à son actionnaire et ses clients restant ambivalent (1.3). Par ailleurs, si la gouvernance de la SCET a été récemment renforcée, les règles de prévention des risques de conflits d'intérêts avec son actionnaire présentent des faiblesses (1.4).

1.1 Une filiale considérée comme indispensable pour relayer l'action de la Banque des territoires mais dont les objectifs doivent être clarifiés

1.1.1 Un rattachement à la Banque des territoires, des objectifs fixés par la Caisse des dépôts et consignations

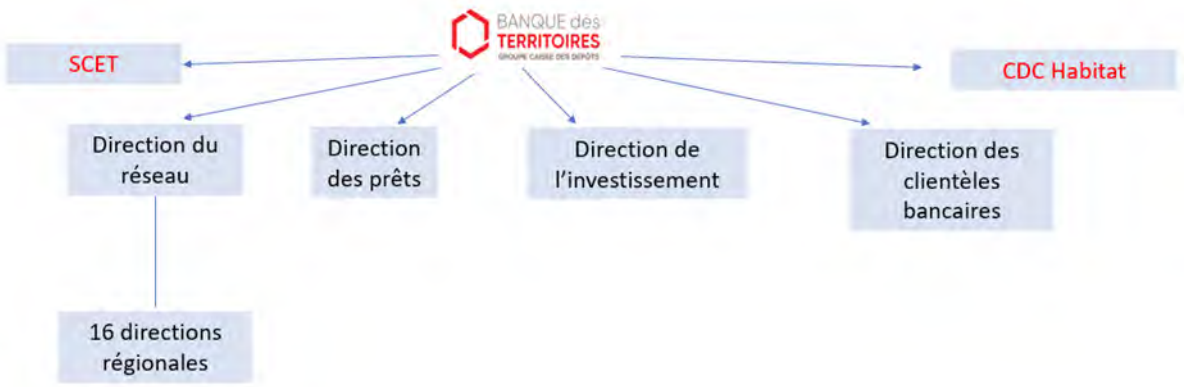
SCET SA est une filiale détenue à 100 % par la Caisse des dépôts et consignations, rattachée à la Banque des territoires, direction de l'établissement public créée en 2018 qui rassemble dans un pôle unique les directions et filiales de soutien au développement local, le réseau territorial, ainsi que les activités en lien avec le service public de la justice. La Banque des territoires a pour vocation de constituer la plate-forme du développement des territoires, en rassemblant les expertises et capacités d'intervention du groupe (filiales concurrentielles et établissement public), pour couvrir la chaîne de valeur du développement local, à travers le triptyque « conseiller » (co-financement et financement de prestations de conseil, ingénierie et appui aux territoires pour accompagner leurs stratégies de développement) – « financer » (prêts, investissements en fonds propres, financements du programme d'investissement d'avenir, services bancaires) – « opérer » (gestion directe et indirecte pour le compte de clients, notamment en matière de logement social)[7]. La SCET, société de conseil et d'appui aux territoires, intervenant dans le champ concurrentiel, est rattachée à la Banque des territoires puisqu'elle contribue à ses objectifs en matière de conseil et d'ingénierie territoriale. En tant que filiale de la CDC, la SCET est également pilotée par la direction des participations stratégiques de la CDC.

[7] Voir à cet égard le rapport de la Cour des comptes, *La Banque des territoires, un projet ambitieux, des résultats financiers encore incertains, exercices 2018-2021*, 2022.

Aux termes de ses statuts, la société est administrée par un conseil d'administration de trois à 18 membres, qui détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Fin 2024, le conseil d'administration est composé de sept administrateurs, nommés par l'assemblée générale, soit quatre administrateurs issus de la CDC, deux administrateurs indépendants et une présidente, non issue de la CDC, élue par le conseil d'administration parmi ses membres. La représentation majoritaire de l'actionnaire unique au conseil d'administration de la SCET lui offre donc toute latitude en matière de pilotage de la société et lui permet d'être étroitement associé aux choix de gestion de la société, et de procéder à tout contrôle ou vérification qu'il juge opportun.

Par ailleurs, le pilotage de la SCET par la Caisse des dépôts s'effectue à travers la présentation annuelle de revues stratégiques ou feuilles de route stratégiques à la CDC (à son comité d'engagement en cas de recapitalisation[8]). Des objectifs annuels sont fixés par l'actionnaire au président directeur général jusqu'en 2021, puis au directeur général de la SCET depuis cette date, donnant lieu annuellement à un examen de l'atteinte des objectifs par le conseil d'administration de la SCET. Ces objectifs ont été renforcés à compter de 2022.

Organigramme n° 1 : organigramme simplifié de la Banque des territoires précisant la situation de la SCET



Source : Cour des comptes, d'après les documents de la Caisse des dépôts. Les filiales de la Caisse des dépôts relevant du champ de compétences de la Banque des territoires figurent en rouge.

1.1.2 Une clarification nécessaire des missions et du positionnement de la SCET

Selon la Caisse des dépôts et consignations (CDC), la SCET contribue à l'ambition de son actionnaire dans l'accompagnement des projets territoriaux, en tant que prestataire de référence des collectivités. Une note interne de la CDC, de 2021, qualifie ainsi la SCET de « marque historique » sur le marché des satellites aux collectivités locales, fondée sur une expertise opérationnelle pointue et une connaissance fine des territoires, et insiste sur les avantages à tirer de sa proximité naturelle avec les acteurs institutionnels sur certains marchés

[8] En 2020 et 2021, la modification du positionnement stratégique de la SCET et sa transformation en cabinet de conseil ont justifié plusieurs présentations à la commission de surveillance de la CDC, qui a également rendu des avis sur la situation de la société.

et sur sa position intermédiaire de « tiers de confiance » sur l'enjeu de la territorialisation des politiques publiques, ainsi que son rôle d'« ensemblier et contributeur à la conception de l'approche publique des territoires »[9].

Dans cette même note interne de 2021, la CDC identifie cinq axes de contribution de la SCET à ses objectifs : la sécurisation des projets et la mobilisation des fonds, en financement et en investissement, au service du développement territorial, l'expertise stratégique permettant de rendre opérationnelles les stratégies des territoires, la diffusion des meilleures pratiques de gestion, la participation à la conception des politiques publiques territoriales, comme tiers de confiance, et enfin, son rôle de vivier à idées, à méthodes et à profils au service de la modernisation des territoires, et de sas de collaborateurs avec la Banque des territoires.

Compte tenu de ces axes de contribution, la Banque des territoires attribuait donc trois grandes missions à la SCET :

- consolider son offre de conseil et d'apport d'expertise, comme acteur de confiance au service des collectivités locales et de leurs satellites, dans une optique de sécurisation, d'accélération et de performance des projets territoriaux,
- contribuer à la conception de l'action publique territoriale, au service de l'ensemble des acteurs concernés,
- et stabiliser un chiffre d'affaires avec un objectif à moyen terme d'environ 40 M€, et un modèle économique profitable, en consolidant la part de marché de la SCET, notamment auprès des EPL.

De fait, la SCET relaie la stratégie de la Banque des territoires au sein des collectivités territoriales. Elle joue un rôle de producteur de contenus promouvant de nouvelles approches ; ainsi, des multiples livres blancs produits par la SCET (portant par exemple sur l'objectif de zéro artificialisation nette, le numérique et le commerce pour redynamiser les centres villes, etc…) contenant des préconisations à l'intention des collectivités territoriales, alignées avec les objectifs stratégiques de la CDC.

En sens contraire, la SCET permet à la Banque des territoires de disposer d'une vision précise des besoins de ses futurs clients afin de lancer les programmes les plus pertinents et de mettre en œuvre les dispositifs de financement de l'ingénierie territoriale et de prêts de la manière la plus adéquate.

Selon la CDC, la SCET dispose d'une expertise toute particulière sur le segment de l'économie mixte (création d'EPL, foncières de redynamisation, etc…) ; elle est précurseur sur certains sujets (érosion côtière, reconversion des entrées de ville commerciales, reconversion des stations de ski de petite et moyenne montagne).

Elle contribue également à sécuriser les projets des collectivités territoriales ; ces projets pourront par la suite être financés auprès de la CDC ou d'autres acteurs. Dans le cadre d'accords-cadres nationaux (par exemple pour les programmes Action cœur de ville ou Petites villes de demain), la SCET réalise des prestations d'ingénierie territoriale auprès des collectivités territoriales pour accompagner la structuration d'un projet et déterminer ses conditions de sécurisation, prestations entièrement prises en charge financièrement par la Banque des territoires. Si d'autres cabinets de conseil sont également co-attributaires de lots de

[9] Note de la gestion des participations stratégiques du 9 mars 2021 au comité stratégique de la commission de surveillance.

ces accords-cadres au même titre que la SCET, cette dernière n'en occupe pas moins une place prééminente compte tenu du nombre de lots détenus.

Régulièrement cependant, les *scenarii* d'évolution de la SCET ont été examinés avec l'actionnaire. En 2018, à la création de la Banque des territoires, la question s'est posée d'une intégration de la SCET dans le nouvel organisme. Dans un avis du 5 février 2020[10], la commission de surveillance de la CDC a jugé la situation financière de la SCET très préoccupante, et s'interrogeait sur l'opportunité de conserver au sein de l'établissement public une société de conseil qui intervient dans le champ purement concurrentiel, sans toutefois parvenir à s'y faire une place. A nouveau en 2021, trois *scenarii* d'évolution ont été envisagés par l'actionnaire :

- une internalisation de la SCET au métier d'ingénierie de la Banque des territoires, jugée impossible au regard de l'étroitesse des prestations réalisées par la SCET et ses filiales pour le compte de la Banque des territoires, inférieures à 5 % du chiffre d'affaires d'après l'analyse de la CDC[11], empêchant toute qualification de filiale *in house*. Cette option, selon l'actionnaire, exposerait à une potentielle perte d'expertise, avec un risque de nivellement vers le bas sans concurrence externe ;
- une cession de la SCET à des tiers, totale ou partielle qui est également écartée. Selon l'actionnaire, une cession de l'activité de conseil de la SCET se ferait vraisemblablement à un prix négatif compte tenu de la restructuration restant à mener et des engagements liés au personnel de SCET GE. Elle priverait la Banque des territoires des capacités de conseil et d'expertise. Les perspectives de vente de la SCET à un cabinet de conseil n'ont ainsi pas prospéré[12] ;
- la poursuite et l'accélération du plan de transformation, dans une optique de consolidation de la contribution de la SCET aux missions de la Banque des territoires, scénario privilégié.

Ainsi, la « boussole stratégique » de la SCET de mars 2023 vise à renforcer l'« arrimage » de la SCET à la CDC, lui permettant de contribuer davantage aux différentes étapes du parcours intégré d'un client de la Banque des territoires(cf. annexe 1).

Au regard de ces éléments, la Cour souligne l'ambivalence de la situation de la SCET.

Si cette dernière est réputée agir dans le champ concurrentiel pour l'essentiel de ses missions, et devrait donc réaliser des profits, elle est conservée par son actionnaire, malgré ses mauvais résultats financiers, pour des raisons d'appui aux compétences de la Banque des

---

[10] Rapport au Parlement de la commission de surveillance, 2020, p. 14.

[11] S'agissant de SCET SA, les prestations réalisées pour ou pour le compte de la CDC représentent environ 16 % du chiffre d'affaires de SCET SA en 2023.

[12] Dans le rapport précité de la commission de surveillance (p. 97), le directeur de la Banque des territoires indique : « *Après, vendre la SCET serait possible. EY nous fait des appels du pied en disant : « Vous avez réussi à créer une marque. Vous avez réussi à nous piquer beaucoup de consultants ». (…) La SCET a aujourd'hui un certain goodwill qui intéresserait des cabinets très privés. En réalité, je pense qu'en le vendant ils le perdraient parce que la SCET au sein de la BdT (groupe CDC) a de la valeur. Si vous la mettez chez EY ou chez KPMG, je pense que ce goodwill disparaît immédiatement.* » Dans une délibération relative à la SCET de 2021 (p. 29), la commission de surveillance estime que les options de fermeture ou cession de la SCET doivent être écartées, car l'extinction de la SCET aurait un impact social trop important et nécessiterait un plan de reclassement difficilement soutenable ; en outre, sa cession en plusieurs briques ne rendrait pas le modèle de la SCET bénéficiaire ou pérenne, et ne s'inscrirait pas dans la volonté de la CDC de renforcer son appui aux territoires. Rapport 2021 au Parlement de la commission de surveillance.

territoires et pour sa valeur d'image alléguée. Comme l'indiquait en 2020 le directeur général de la CDC dans le cadre de la commission de surveillance[13] : « *Je ne veux pas dire que les sujets économiques de la SCET ne sont pas importants, mais il me semble (…) que cela s'inscrit dans le cadre d'un modèle avec des éléments de subvention. Je préfère le préciser puisque vous avez bien compris que nous souhaitons garder la SCET, même si nous pourrions la vendre. Je pense que dans trois ans, malgré les efforts considérables de toutes les équipes, nous aurons probablement une société encore déficitaire. Je préfère qu'on l'assume, si cela est validé naturellement. On va tout faire pour que ce ne soit pas le cas, mais c'est un exercice un peu compliqué.* »

Cette ambivalence du positionnement de la SCET, à la fois outil de la Caisse des dépôts auprès des collectivités territoriales et société de conseil intervenant sur un marché concurrentiel, devrait amener son actionnaire à clarifier les objectifs de sa filiale, et à les suivre de manière plus formalisée.

1.2 L'extinction ou l'érosion d'activités relevant du cœur de métier historique de SCET SA

1.2.1 L'extinction totale de diverses activités

Depuis 2016, le chiffre d'affaires de SCET SA s'est fortement contracté en raison de la mise en extinction progressive de plusieurs types d'activités, l'expertise foncière, le management de sociétés (MDS), l'administration de biens/gestion immobilière (ADB), et le management de projets (MDP).

Les activités de la SCET en matière de foncier (gestion des expropriations dans le cadre de projets d'aménagement ou de linéaire[14], activités d'expertise foncière et de compensation environnementale, activités de transaction) ont été les premières affectées, en raison de la moindre rentabilité de l'activité de transaction, de plus en plus internalisée par les clients, du renforcement de la concurrence, de la fin ou de l'arrêt de projets de linéaires dans les territoires ruraux, en lien avec le ralentissement de l'investissement public dans les grands projets d'infrastructure. Le service d'expertise foncière a connu une forte décrue de son chiffre d'affaires (6 M€ en 2013, 3 M€ en 2015), l'activité de transactions a été progressivement arrêtée en 2016 et un plan de licenciements, initié en 2017, a conduit à neuf départs en 2017-2018.

Dans le cadre de son activité de management de sociétés, la SCET se voyait confier des mandats d'administration et de gestion de sociétés de logement social, notamment sociétés d'économie mixte (SEM) immobilières, bailleurs sociaux, au sein desquelles elle effectuait des missions d'assistance à la direction, de gestion locative, d'appui à la gestion financière, comptable, juridique et sociale et d'accompagnement de la direction des opérations d'investissements. Dans le cadre de son activité d'administration de biens/gestion immobilière, la SCET assurait également, entre autres pour le compte d'opérateurs publics (dont la CDC), la

[13] Rapport de 2020 de la Commission de surveillance au Parlement, p. 98.
[14] Par exemple, TGV, autoroutes, tramway, métro, canalisation.

gestion locative et patrimoniale d'actifs immobiliers type sociétés de logements et sociétés civiles immobilières-SCI (garantie de la mise en location du bien, perception des loyers, réalisation de l'état des lieux, organisation de l'élection des locataires au conseil d'administration, etc…).

Le mouvement déjà amorcé de regroupement des SEM immobilières et la contraction régulière des contrats de management de sociétés ont été accélérés par la loi dite « ELAN » du 23 novembre 2018[15], instaurant une obligation, au 1er janvier 2021, pour les organismes de logement social, d'atteindre le seuil de 12 000 logements ou de se regrouper. Or, de nombreux clients de SCET SA et de sa filiale Aatiko, notamment les SEM immobilières[16], se situaient dans ce niveau de granularité. La profonde restructuration du secteur du logement social a donc eu pour effet une contraction progressive et massive du chiffre d'affaires généré par cette activité, de 4,8 M€ en 2016 à 13 000 € en 2022. Quant à l'activité de gestion d'actifs immobiliers, elle nécessitait, pour être économiquement rentable, de disposer d'un portefeuille très important de contrats. En 2018, la CDC avait transféré le mandat de gestion de 40 sociétés civiles immobilières (SCI) à la SCET, mais ces dernières ont ensuite été retransférées à CDC Habitat en 2020. Cette activité a donc été abandonnée, le chiffre d'affaires correspondant à la gestion immobilière chutant de 1 M€ en 2016 à 4 000 € en 2022.

La SCET réalisait également des missions de management de projets (couramment dénommées assistance à maîtrise d'ouvrage - AMO), notamment orientées vers l'appui aux opérations de construction d'équipements publics et de logements sociaux. Cependant, cette activité a été exposée à une concurrence accrue, entraînant le taux de rémunération à la baisse[17]. Dans le même temps, les SEM ont eu davantage tendance à internaliser ces compétences, et les effets de la loi « ELAN » se sont également fait ressentir sur les activités d'AMO de la SCET en matière de logements sociaux, l'AMO étant souvent liée aux activités de management de sociétés. Le chiffre d'affaires de l'activité de management de projets, qui représentait 2,7 M€ en 2016, a diminué à 105 000 € en 2022, cette activité étant aujourd'hui éteinte.

Des dispositifs de rupture conventionnelle collective ont permis le départ des salariés affectés à ces activités (voir *infra*).

En revanche, la SCET détient toujours une participation minoritaire (à hauteur de 38,67 %, soit 11 600 €) dans la société SCET Expertise comptable (société constituée en 2013, qui tenait la comptabilité et procédait à la certification des comptes d'EPL ayant donné à la SCET un mandat de management des sociétés), alors même qu'en raison de l'extinction des missions de management de sociétés de SCET SA, l'activité de SCET Expertise comptable ne génère plus de synergies avec celle de la SCET. L'approbation par le conseil d'administration de la SCET le 14 décembre 2022 de la cession des parts de SCET Expertise comptable n'a toutefois pas encore abouti. Par ailleurs, la Cour des comptes avait relevé dans son précédent rapport que la rédaction des clauses des statuts de SCET Expertise comptable et du pacte d'associés entre SCET SA et SCET Expertise comptable n'étaient pas conformes aux règles de

[15] Loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique.

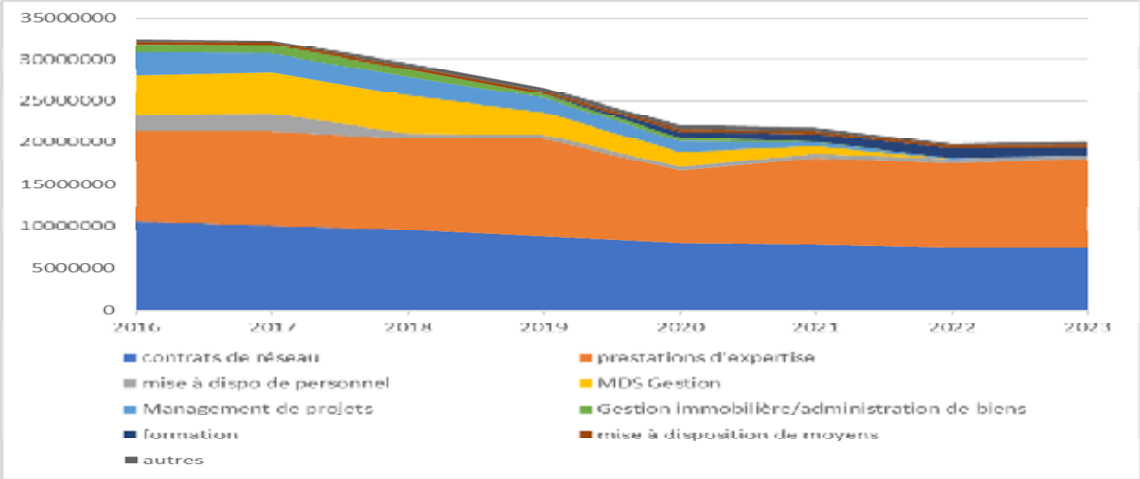
[16] L'activité de gestion des SEM immobilières recouvrait fréquemment trois activités poursuivies par la SCET : le management de sociétés, l'administration de biens et le management de projets.

[17] Par ailleurs, l'existence de nombreux contentieux, occasionnant des frais d'avocats et de transaction élevés, venait réduire la rentabilité de cette activité.

la profession d'expert-comptable[18]. Sur ce point, la SCET n'a apporté aucune information démontrant que les statuts de la société et le pacte d'associés avaient été mis en cohérence avec la réglementation applicable.

Le graphique ci-après reflète la baisse massive du chiffre d'affaires de SCET SA induite par la mise en extinction au cours de la période de contrôle de plusieurs de ses activités historiques.

Graphique n° 1 : chiffre d'affaires réalisé par activité par SCET SA (en €)



Source : comptes de la SCET. La répartition du chiffre d'affaires est celle figurant dans les comptes de SCET SA. Certaines activités, comme le foncier et la formation (avant 2019) ne sont pas spécifiquement retracées mais englobées dans les prestations d'expertise.

1.2.2 Une érosion progressive, suivie d'une stabilisation, des contrats de réseau

Les contrats de réseau à destination des entreprises publiques locales (EPL) ont longtemps été considérés comme le cœur de l'offre de la SCET, et un produit qu'elle est une des seules sociétés à proposer. L'adhésion au réseau est présentée par la SCET comme l'entrée dans une communauté professionnelle et d'échange d'expériences. De fait, cette adhésion permet l'accès à une offre globale d'accompagnement (accès à des services communs, fonds documentaires, veilles, rencontres).

La généralisation de l'allotissement des marchés publics par les EPL n'a pas remis en cause le quasi-monopole de la SCET sur les contrats d'adhésion au réseau, mais a exercé une pression à la baisse sur les tarifs des prestations. Elle a également transformé l'offre en la rendant plus modulaire. Les marchés passés par les EPL comprennent généralement deux ou trois lots correspondant à plusieurs types de prestations :

- le contrat de réseau par adhésion, comprenant des informations et outils juridico-opérationnels (actualités et lettres d'information, guides), un conseil de premier niveau

[18] Existence dans le pacte d'associés d'un droit de veto de SCET-SA sur les décisions de SCET Expertise comptable, susceptible de porter atteinte au principe d'indépendance des experts comptables, et exécution par les agents de SCET SA de prestations comptables réservées aux experts comptables.

(assistance sur des questions simples, avec une réponse en moins de 48 heures), des prestations d'animation de l'écosystème (événements, rencontres, animation digitale sur le réseau social) et des observatoires analysant des données collectives des adhérents ;

- des prestations pouvant être mobilisées en complément du contrat de réseau, moyennant une facturation *ad hoc*, à savoir des prestations d'expertises-conseil ou de formation et ressources humaines (recrutement et chasse de tête) et d'autres offres de services (prestations de gestion par exemple).

Dès 2015, a été lancée la création d'un « réseau social inter-entreprises » (RSIE). Le réseau est donc devenu avant toutes choses une plate-forme digitale, qui a cependant connu une certaine obsolescence. En effet, l'attente des EPL porte désormais moins sur des expertises descendantes que sur l'animation horizontale de communautés professionnelles. Par ailleurs en 2024, une enquête réalisée auprès des adhérents sur la structure du site internet a abouti à des résultats mitigés, notamment sur le parcours de navigation et l'ergonomie générale. En 2025, la SCET prévoit donc de refondre le RSIE, notamment en améliorant l'expérience utilisateur et en mettant en place une base de données en ligne et des outils communautaires destinés à mieux favoriser la collaboration, l'usage de l'intelligence artificielle restant en revanche limité.

En 2022, la SCET dressait le constat d'une érosion continue du chiffre d'affaires du contrat de réseau par adhésion depuis 2015, mais d'une progression de la marge opérationnelle, notamment suite aux départs induits par la rupture conventionnelle[19]. Elle soulignait également la baisse du montant moyen d'adhésion. Par ailleurs, le nombre d'adhérents au contrat de réseau a diminué entre 2017 et 2021, avant de connaître à nouveau une croissance de 2021 à 2024. En 2022, environ 20 % des 1355 EPL françaises adhéraient au réseau. En effet, à travers la transformation de la SCET en cabinet de conseil aux collectivités territoriales, le lien historique privilégié entre la SCET et les EPL semble s'être quelque peu distendu[20]. Par exemple, le directeur général de la SCET n'est plus membre du conseil d'administration de la fédération des entreprises locales (FEPL), la relation se limitant depuis 2024 à un partenariat commercial.

En 2022, la SCET estimait nécessaire d'effectuer un « réajustement tarifaire » sur les clients cœur (EPL d'aménagement et de stationnement notamment) et un développement de nouveaux secteurs (EPL de logement, tourisme, les SEM patrimoniales et les collectivités territoriales), afin d'accompagner le mouvement de diversification des EPL[21]. Les offres de la SCET ont donc été différenciées en fonction des clients et de leur taille, avec d'une part, selon la SCET, un renforcement de la valeur ajoutée des clients historiques et d'autre part une offre modulable comprenant des options payantes pour les nouveaux clients cibles. À partir de 2023, la SCET a proposé une offre de service spécifique pour les collectivités locales (« conseil éclair » ou sécurisation par exemple). La recommandation de la Cour lors de son précédent contrôle relative à la diversification de l'offre en matière de contrats de réseau en l'adaptant aux besoins de toutes les catégories d'EPL peut donc être considérée comme réalisée.

---

[19] En 2025, l'animation du réseau mobilise 4 ETP de la SCET et les directeurs territoriaux à 20 %, tout en s'appuyant en parallèle régulièrement sur les compétences du groupe (au sein du pôle d'activité « Conseil » de la SCET).

[20] Par ailleurs, depuis 2020, les lettres d'objectifs du directeur général ne comportent plus d'objectifs liés au contrat de réseau.

[21] On dénombre en 2024 1442 EPL en activité (542 SPL, 50 SemOp et 850 SEM), dont 413 orientées vers l'aménagement et l'immobilier d'entreprise, 374 vers le tourisme, la culture et les loisirs, 277 vers l'environnement et les réseaux, 119 vers l'habitat, 106 vers le développement économique, 93 vers la mobilité et le stationnement et 60 vers l'action sociale et la santé. https://epldata.lesepl.fr/donnees/epl-en-activite

Ces évolutions ont permis de conquérir quelques nouveaux adhérents et de stabiliser le chiffre d'affaires depuis 2022 autour de 6 M€[22], nonobstant la poursuite de la décroissance du montant moyen d'adhésion[23].

1.2.3 Une récente redynamisation de l'activité historique de mise à disposition de personnels à travers SCET GE

Historiquement, la SCET mettait des salariés à la disposition (PMAD) de SEM, en général pour y assurer des fonctions dirigeantes, permettant à ces dernières de bénéficier de responsables qualifiés et expérimentés, dans un cadre flexible, le personnel mis à disposition jouissant quant à lui de la sécurité de l'emploi du fait de son contrat de travail avec la SCET.

La loi du 28 juillet 2011 dite « loi Cherpion »[24] a conduit la SCET à faire évoluer le cadre contractuel de la mise à disposition de ses collaborateurs aux EPL, afin de pouvoir légalement continuer à facturer ses frais de fonctionnement aux entreprises utilisatrices. Afin de préserver l'activité, a été créé le 1er mars 2013 un groupement d'employeurs (GE), sous la forme d'une association loi de 1901, dont le directeur général de la SCET est président et auquel participent notamment des EPL[25], entité qui n'a pas de but lucratif. Lors de la création du groupement d'employeurs, la SCET lui a apporté l'ensemble des moyens, notamment en termes de personnels, locaux et matériel, nécessaires à son fonctionnement. Du fait de l'évolution législative et de la création de SCET GE, cette activité a perdu toute rentabilité (remboursement à l'euro l'euro du prêt de main d'œuvre).

Dans le cadre de la mise à disposition, l'entreprise utilisatrice rembourse à SCET GE, outre tous les coûts spécifiques afférents au salarié mis à disposition[26], une contribution aux charges générales répartie entre ses adhérents au prorata de leur utilisation des services du groupement, mesurée par le montant des rémunérations chargées facturées au membre utilisateur au cours de l'année. Enfin, les membres versent une cotisation forfaitaire.

Dans le cadre de son précédent contrôle, la Cour avait relevé plusieurs risques pour SCET SA induits par le nouveau dispositif. Elle estimait que SCET SA assurait la direction de fait du GE, ce qui était peu conforme à l'esprit d'un authentique groupement et induisait une responsabilité juridique éminente pour la SCET en cas de contentieux concernant le groupement d'entreprises. Elle pointait également l'existence d'un risque financier pour SCET SA puisqu'en cas d'insuffisance des fonds du groupement pour faire face à ses dettes, SCET

---

[22] Auxquels s'ajoutent 1,2 M€ sur les prestations juridiques et de conseil liées et 1,2 M€ sur la formation.

[23] 22 000 € en 2023.

[24] Loi n° 2011-893 du 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels, article 40 modifiant l'article L. 8241-1 du code du travail, qui dispose que « toute opération à but lucratif ayant pour objet exclusif le prêt de main d'œuvre est interdite », mais qu' « une opération de prêt de main d'œuvre ne poursuit pas de but lucratif lorsque l'entreprise prêteuse ne facture à l'entreprise utilisatrice, pendant la mise à disposition, que les salaires versés au salarié, les charges sociales afférentes et les frais professionnels remboursés à l'intéressé au titre de la mise à disposition ».

[25] Fin 2014, SCET GE comptait 94 adhérents et employait 96 salariés, dont la plupart (86) étaient des PMAD placés dans des SEM.

[26] Qui comprennent notamment le montant du salaire de base brut et l'ensemble des accessoires de rémunération, les charges sociales et fiscales afférentes, les sommes représentatives de congés payés acquis non pris à la date du départ, le coût de l'épargne salariale, les frais pédagogiques et annexes de formation du salarié, et les frais professionnels.

SA garantit aux salariés du groupement d'entreprises et aux tiers le paiement de toutes les sommes dues, tout en admettant cependant que le risque demeurait faible. La Cour relevait que SCET SA et SCET GE constituaient une unité économique et sociale unique, la SCET devant, pour ceux qui ont été ses salariés, contribuer *prorata temporis*, au financement de leurs indemnités de départ à la retraite[27].

La Cour estimait enfin que le dispositif de facturations réciproques entre SCET GE et SCET SA restait insuffisamment justifié et opaque. Elle recommandait ainsi de documenter et justifier les paramètres de refacturation à SCET GE par SCET SA. En effet, à la création de SCET GE, SCET SA a transféré 12 de ses collaborateurs travaillant pour une partie de leur temps à la gestion du GE à SCET GE, ce dernier les mettant ensuite à disposition de SCET SA (notamment le secrétaire général, le directeur des ressources humaines, et cinq directeurs interrégionaux, ces derniers étant censés travailler 43 % de leur temps pour SCET GE). En outre, SCET SA facture à SCET GE les moyens mis à disposition dans le cadre d'une convention de mise à disposition.

S'agissant du temps passé par les directeurs interrégionaux de la SCET pour la gestion des personnels mis à disposition de SCET GE, la règle d'imputation relevée lors du précédent contrôle de la Cour, de 43 % de leur temps à SCET GE, n'existe plus. En effet, une fonction de direction générale du groupement d'entreprises a été créée en 2023 et les directeurs territoriaux ne sont plus impliqués dans la gestion des personnels mis à disposition.

Par ailleurs, une nouvelle convention de mise à disposition de moyens a été conclue entre SCET SA et SCET GE en date du 28 juin 2023, pour une durée initiale de trois ans et demi. La nouvelle convention définit précisément les conditions, notamment financières, sur la base d'unités d'œuvre, au titre desquelles la SCET met à la disposition de SCET GE, les moyens en personnel, locaux et matériels nécessaires à son activité, selon la grille tarifaire suivante, avec un ajustement annuel selon le niveau réel des prestations exécutées. La recommandation de la Cour a donc été réalisée. Ces évolutions ont eu pour effet de réduire les flux financiers entre SCET GE et SCET SA.

Enfin, après une période de diminution progressive de l'activité du groupement, des réflexions stratégiques ont été engagées sur le positionnement de ce dernier au sein du groupe et une plus forte implication des parties prenantes. La gouvernance a été renforcée en 2022. Des actions de communication ont été menées afin d'augmenter le nombre de directeurs mis à disposition en prospectant les structures en création (foncières commerciales, EPL d'énergies renouvelables par exemple), et en se positionnant en amont de la création pour accompagner les futurs actionnaires dans le recrutement d'un directeur. Les profils mis à disposition sont en voie de diversification. Enfin, des actions ont été engagées avec la Banque des territoires, permettant la mise à disposition de chefs de projets à des collectivités territoriales afin d'accompagner les projets de certaines collectivités bénéficiaires du programme Action cœur de ville 2. Ces évolutions ont permis d'enclencher une nouvelle dynamique d'augmentation des effectifs des PMAD, passés de 47 en 2022 à 67 en mai 2025.

[27] La SCET avait constitué dans son compte de provisions pour risques et charges une provision pour indemnité de fin de carrière au titre des PMAD. La solution retenue lors de la création du GE a été que la SCET conserve dans ses comptes les provisions constituées jusqu'à la date du transfert, le GE constituant les provisions à partir de la date du transfert. Lors du départ d'un salarié, le GE facture à la SCET sa contribution à l'indemnité au prorata des provisions constituées de part et d'autre.

Le rapport de novembre 2014 d'un cabinet de conseil sur la stratégie de la SCET relevait ainsi que la mise à disposition de personnels assurait d'importantes synergies commerciales (une SEM gérée par un PMAD achète davantage l'expertise de la SCET). À cet égard, la charte de déontologie de SCET GE, le guide interne des personnels mis à disposition, et leurs contrats de travail incluent des dispositions relatives à l'absence de conflits d'intérêts entre SCET GE, la SCET et ses filiales. Ainsi, le salarié mis à disposition ne doit intervenir ni à la préparation, ni à la signature de marchés ou accords-cadres confiant des prestations à SCET GE ou à la SCET et ses filiales, et ne peut contracter aucun engagement avec le groupe Caisse des dépôts. Cependant, deux rapports de chambres régionales des comptes révèlent que ces dispositions ne sont pas toujours respectées[28].

La SCET continue également à mettre un petit nombre de ses salariés (moins de 10 personnes), qui lui sont restés rattachés, à disposition d'autres entités que des EPL, par exemple à la CDC. Ces mises à disposition temporaires aboutissant généralement à une embauche constituent selon la SCET un dispositif utile de gestion des carrières. Cependant, dans la mesure où les paiements reçus à ce titre dans le cadre du nouveau dispositif légal ne couvrent pas l'ensemble des coûts[29], l'opportunité, du point de vue financier, de maintenir une telle activité, aussi limitée soit-elle, devrait être démontrée.

1.3 La transformation de la SCET en cabinet de conseil, un objectif ambitieux dont l'équilibre financier n'est cependant toujours pas atteint

À partir de 2016, la CDC a décidé de transformer la SCET en cabinet de conseil, non uniquement orienté vers le secteur de l'économie mixte, mais également vers les collectivités territoriales. Toutefois, un rapport externe d'un cabinet de conseil relatif à la stratégie de la SCET réalisé en novembre 2014 relevait que cette transformation serait complexe à mener, dans la mesure où le modèle du cabinet de conseil nécessitait d'être commercialement plus agressif, que la concurrence était élevée sur ce marché[30], et que l'accès de la SCET aux décideurs publics était insuffisant. L'objectif de l'actionnaire s'est traduit à travers l'élaboration

[28] Ainsi dans le ROD portant sur la société d'économie mixte Ville renouvelée (département du Nord) pour les exercices 2017 à 2021, la CRC Hauts de France relevait que le directeur général, en dépit de son statut de salarié de SCET GE, avait participé en tant que membre avec voix délibérative à la commission d'appel d'offres du contrat attribué à la SCET concernant le plan stratégique de la société, présence qui serait due à une « erreur ». Dans un autre ROD concernant la SEM pour la construction et l'exploitation d'un marché d'intérêt national à Rouen, portant sur les exercices 2015 à 2019, la CRC Normandie soulignait que le directeur général, salarié de SCET GE, avait signé trois marchés publics avec la SCET. La chambre constatait l'existence d'un lien étroit de proximité entre la SCET et SCET GE à travers les personnes du directeur général de la SCET, également président de SCET GE, ainsi que du directeur des ressources humaines de la SCET, également DRH de SCET GE. Elle considérait que quand bien même le directeur général de la SEM n'aurait pas participé aux opérations de consultation, sa signature apposée sur les actes d'engagement lui donnait explicitement qualité de donneur d'ordre. Dans cette espèce, le président directeur général de la SCET avait indiqué qu'il s'agissait d'une « erreur matérielle ».

[29] Par exemple, les frais de gestion administrative ne sont pas facturés à l'entreprise utilisatrice. Par ailleurs, le salarié conserve le bénéfice de l'ensemble des dispositions conventionnelles dont il aurait bénéficié s'il avait exécuté son travail dans l'entreprise prêteuse (prévoyance, frais de santé, intéressement, etc…).

[30] La SCET est en concurrence avec une grande variété d'acteurs : cabinets de conseil, d'audit, d'expertise comptable, bureaux d'études, cabinets d'avocats, etc…

de deux plans stratégiques successifs visant à transformer la SCET, mais aussi à travers la constitution d'un groupe de sociétés de conseil. Sur la période de contrôle, la SCET s'est transformée de société d'expertise en société de conseil. Cependant, cette opération a rencontré un succès mitigé, la SCET ne réussissant pas à dégager une rentabilité suffisante sur ses missions de conseil. La SCET a ainsi dû être fréquemment recapitalisée par son actionnaire.

1.3.1 Deux premiers plans stratégiques visant à transformer la SCET en cabinet de conseil, aux objectifs non atteints

Deux principaux plans stratégiques ont été élaborés sur la période : un plan moyen terme dit « PMT » couvrant 2015 à 2019 et un plan de transformation couvrant les exercices 2021 à 2024. Les prévisions contenues dans ces plans ainsi que les objectifs à atteindre ont été régulièrement actualisés sur la période.

1.3.1.1 Un premier plan stratégique 2015-2019 visant à limiter le recul des activités historiques

Le plan à moyen terme 2015-2019 approuvé par le conseil d'administration du 22 avril 2015 assignait deux principaux objectifs à la SCET : d'une part renforcer ses outils et compétences dans les secteurs d'activité à potentiel de croissance et d'autre part, éliminer les foyers de perte.

Trois axes stratégiques étaient définis :

- le renforcement de « *l'affectio societatis* » avec le groupe, à travers la prise en compte de la réorientation stratégique de la SCET en faveur des territoires dans le plan stratégique de la Caisse des dépôts [31] ;
- le renforcement et l'élargissement des expertises, se traduisant notamment par une politique de recrutement dans des domaines jugés clés (tourisme, « *smart cities* » ; mobilités) ou le projet d'acquisition de CEI, société spécialisée en stratégie et évaluation immobilières ;
- la régénération du modèle économique

Ce plan prévoyait d'atteindre à un résultat net à l'équilibre en 2019 (+ 17 000 €).

Grâce notamment à la constitution du groupe avec un « archipel des expertises »[32], le plan à moyen terme révisé en 2018 venait compléter ces orientations avec trois nouvelles priorités commerciales : digitaliser l'offre, développer les compétences en ingénierie de projet urbain, enrichir l'expertise en direction des acteurs du logement social.

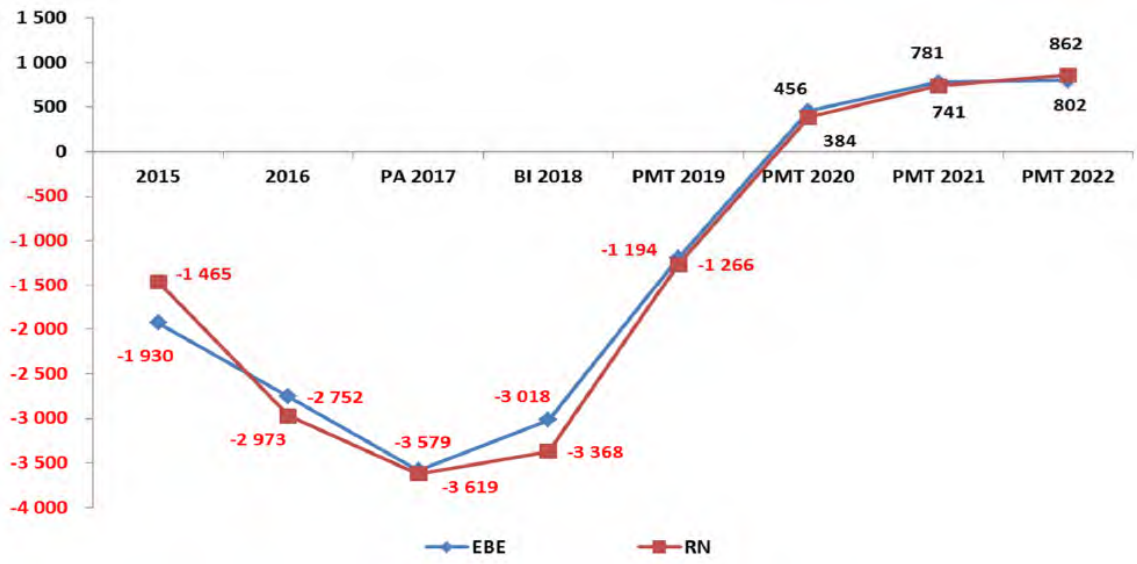
Deux séries d'objectifs ont alors été adoptés pour faire face à un environnement contraint :

[31] Ce plan stratégique de moyen terme demande par exemple que la SCET accompagne les collectivités territoriales dans la réalisation de schémas stratégiques énergétiques.
[32] Nom donné par la SCET à l'ensemble des filiales qui constituent le groupe.

- des objectifs stratégiques pour rappeler la centralité du conseil ou encore augmenter le nombre de structures adhérentes au contrat de réseau ;
- des objectifs opérationnels pour permettre d'organiser et d'exploiter commercialement les synergies avec les filiales, d'optimiser et digitaliser les outils de pilotage et de « renouer avec un compte de résultat équilibré en 2019/2020.

Le retour à l'équilibre était cette fois attendu pour 2020, avec un résultat net espéré à 384 000 €, puis une progression régulière qui devait le porter à 741 000€ en 2021 et 862 000 € en 2022.

Graphique n° 2 : performances financières attendues dans le plan à moyen terme 2018-2022



Source : SCET (plan moyen terme 2018-2022)

En dépit des recapitalisations réalisées par la Caisse des dépôts, le retour à l'équilibre n'a pas été atteint en 2019. Une adoption des pratiques des cabinets de conseil, accompagnée par la montée en puissance d'outils informatiques (définition d'un coût journaliser moyen par profil de consultant, calcul initial des marges opérationnelles par mission) est donc entérinée mi-2019.

Un audit de la Caisse des dépôts relatif au processus stratégique de la SCET[33] datant de 2021 identifiait plusieurs pistes d'amélioration parmi lesquelles un achèvement du déploiement du dispositif de pilotage (développement d'indicateurs permettant un suivi de la rentabilité des missions de conseil notamment), une introduction des méthodes de travail en vigueur dans le domaine du conseil (en particulier via des fiches missions et le contrôle de la saisie des temps de travail dévolus à chaque mission de conseil) ou encore un renforcement du processus d'élaboration du plan à moyen terme (à travers une meilleure documentation des hypothèses retenues). À cet égard, l'audit notait que « le risque d'activité n'est pas correctement

[33] Mission DGAu n° 2021-21 « Processus stratégique de la SCET ».

appréhendé dans les plans à moyen terme qui prévoient systématiquement un retour à l'équilibre en fin de période, prévisions que les cinq derniers exercices annuels (2015-2019) ont infirmées »[34].

1.3.1.2 Un second plan stratégique 2021-2024 destiné à accélérer la transformation du groupe

L'arrivée d'une nouvelle équipe de direction a conduit à un renouvellement en profondeur du plan stratégique jusqu'alors mis en œuvre. Le nouveau plan, intitulé « plan de transformation », visait ainsi à faire évoluer le groupe vers le « conseil à forte valeur ajoutée aux territoires », en ligne avec les souhaits de l'actionnaire. Le groupe devait devenir « autoportant », c'est-à-dire pouvoir *a minima* atteindre l'équilibre financier, sans aide de la Caisse.

Le plan était initialement centré autour de huit chantiers principaux, dont cinq à l'échelle du groupe[35] et trois à l'échelle de la SCET SA[36]. Pour chaque chantier, l'objectif recherché était clairement défini, de même que l'approche à mener, le public concerné, l'échéance visée et les difficultés identifiées.

Élaboré en co-construction entre la SCET et l'actionnaire, le plan a été affiné courant 2021. Le nouveau plan présenté se voulait réaliste à défaut d'être ambitieux, avec une croissance globale moyenne de 2 % par an obtenue via une augmentation significative des activités de conseil pour compenser le chiffre d'affaires des activités en extinction[37].

Le groupe redéfinissait et clarifiait son positionnement autour de cinq piliers principaux, eux-mêmes détaillés en 14 segments et 80 chantiers. Ces cinq piliers concernaient aussi bien la réinvention d'une culture commune du groupe (pilier intitulé « rassemblés autour d'une identité partagée »), que l'adaptation des outils de pilotage interne (pilier dit « exemplaires dans notre fonctionnement interne »).

L'ensemble de ces actions devait permettre de retrouver l'équilibre fin 2022.

---

[34] Cet audit tranche nettement avec une analyse réalisée quelques mois plus tôt dans une note au comité stratégique de la commission de surveillance de la Caisse en date du 23 janvier 2020 dans laquelle la SCET indiquait que « Au total, l'objectif assigné à la SCET de constituer un cabinet de conseil d'innovation et de référence et de standardiser son modèle est en passe d'être atteint ».

[35] Les compétences, les grades et parcours, le développement, la formation et le mentorat ; le management ou encore l'engagement et le climat social.

[36] Comprenant le taux d'activité congés exclus, les structures de rémunération et l'évaluation des performances.

[37] Présentation PMT, Séance 11 10 2021 (ca).

Graphique n° 3 : performances financières attendues dans le PMT 2021-2024

(M€)	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL PRODUITS	32,2	34,7	35,2	35,7	35,7
Chiffre d'affaires	31,2	33,4	33,8	34,2	34,2
Autres Produits	1,00	1,3	1,4	1,5	1,5
TOTAL CHARGES	36,1	35,1	35,9	33,7	33,7
Masse salariale	26,2	25,5	25,3	25,3	25,3
Charges immobilières	2,5	2,8	3,9	1,8	1,8
Autres charges	7,4	6,8	6,7	6,5	6,5
EBE	-3,8	-0,4	-0,7	2,0	2,0
Dotations / provisions	0,7	0,7	0,8	0,8	0,7
RESULTAT D'EXPLOITATION	-3,7	-1,2	-1,5	1,2	1,2
RESULTAT EXCEPTIONNEL	0,3	4,6	0	0	0
RESULTAT AVANT IS	-3,4	3,35	-1,6	1,1	1,1

Source : SCET (plan à moyen terme 2021-2024)

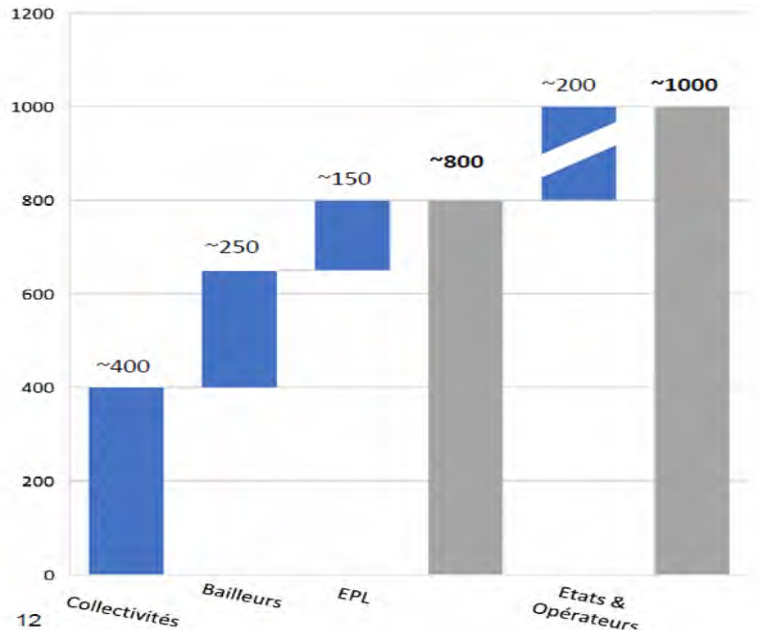
1.3.1.3 Un potentiel de marché de la SCET et une rentabilité attendue des missions incertains

Le potentiel de marché, déterminant pour faire croître les activités du groupe et lui offrir de perspectives, est difficilement appréhendé par la SCET. Deux études d'un cabinet de conseil ont tenté de mettre en évidence qu'il existait pourtant un modèle économique pour la SCET, ce qui a convaincu l'actionnaire de poursuivre les activités de la SCET[38]. Si les directeurs de la SCET analysent régulièrement les tendances de marché, la quantification du marché par segment est difficilement appréhendable du fait du développement des centrales d'achat de conseil depuis 2020, qui masque une grande partie du volume des missions de conseil consommées par le secteur public, principal client de la SCET.

En juin 2021, une présentation réalisée en conseil d'administration à l'occasion de l'arrivée de la nouvelle équipe de direction indiquait que la taille du marché du conseil aux collectivités est de près de 400 M€ (cf. infra graphique 5), précisant que le marché est « attractif et dynamique », notamment avec une territorialisation accrue des politiques publiques, et une prégnance, dans un contexte post-covid, des enjeux de développement économique ». La part du marché occupée par la SCET est alors estimée à 7 à 8 % sur le marché des EPL, et pour les autres secteurs jugés « très faible ».[39]

[38] Études d'un cabinet de conseil de 2014 et 2020, citées dans les analyses de la Caisse des dépôts.
[39] Séance du CA du 11 10 2021.

Graphique n° 4 : taille du marché (en Md €) identifié en 2021



Source : SCET

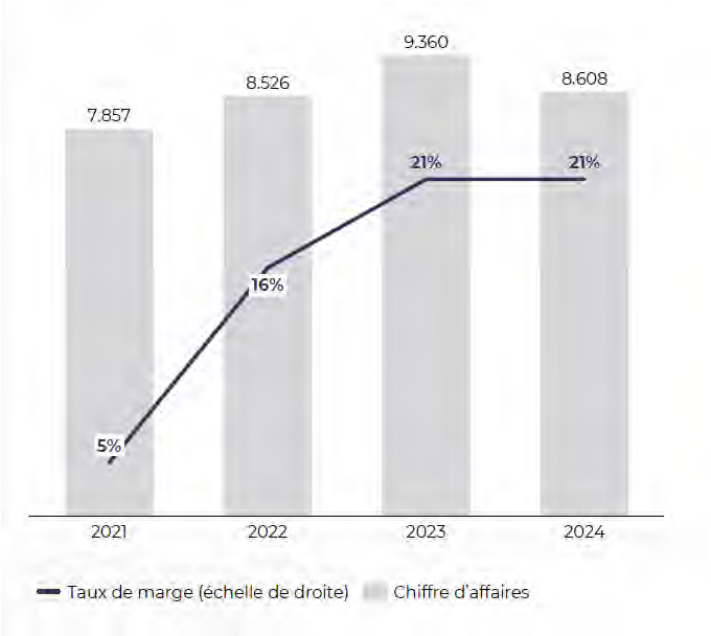
Du fait de l'absence de connaissance précise de son potentiel de marché, l'entité concentre ses efforts de retour à l'équilibre financier sur les coûts, en particulier la marge opérationnelle que doit atteindre l'activité de conseil. Or, la rentabilité attendue par unité commerciale (« business unit ») pour que le groupe se hisse au niveau des cabinets de conseil concurrents n'est explicitée que depuis peu.

De 2021 à 2024, le groupe ne précisait pas le niveau attendu de sa rentabilité, en particulier du fait de l'absence d'outil stabilisé pour le mesurer de façon satisfaisante. En 2023 et 2024 le Groupe a mené un vaste projet de modernisation de ses outils informatiques et financiers pour se doter d'un logiciel de planification des ressources (dit ERP) en ligne avec les besoins de la société et de l'actionnaire. Ce projet d'ampleur était nécessaire pour assurer le suivi financier de manière régulière.

Fin 2024[40], la SCET rappelait que depuis l'initiation du plan de transformation, de nombreuses actions avaient été mises en œuvre pour transformer le conseil SCET en profondeur : transformation de l'activité commerciale, fortes améliorations de la qualité de production des missions, de la satisfaction client et de l'image de marque ; amélioration des procédures et du taux d'occupation des équipes (dit *taux de staffing*) de 35% en 2021 à 70% fin 2024, précisant que le pilotage attendu du suivi des marges missions à partir de 2025 devrait permettre de renforcer cette marge. Une évolution du taux de marge brute pour l'activité conseil de la SCET était fournie, montrant que ce taux avait fortement progressé de 2021 à 2024, passant de 5 à 21%.

[40] Séance du conseil d'administration du 11 décembre 2024.

Graphique n° 5 : évolution du chiffre d'affaires et du taux de marge pour l'activité conseil SCET à fin d'année (en M€ et en %)



Source : SCET

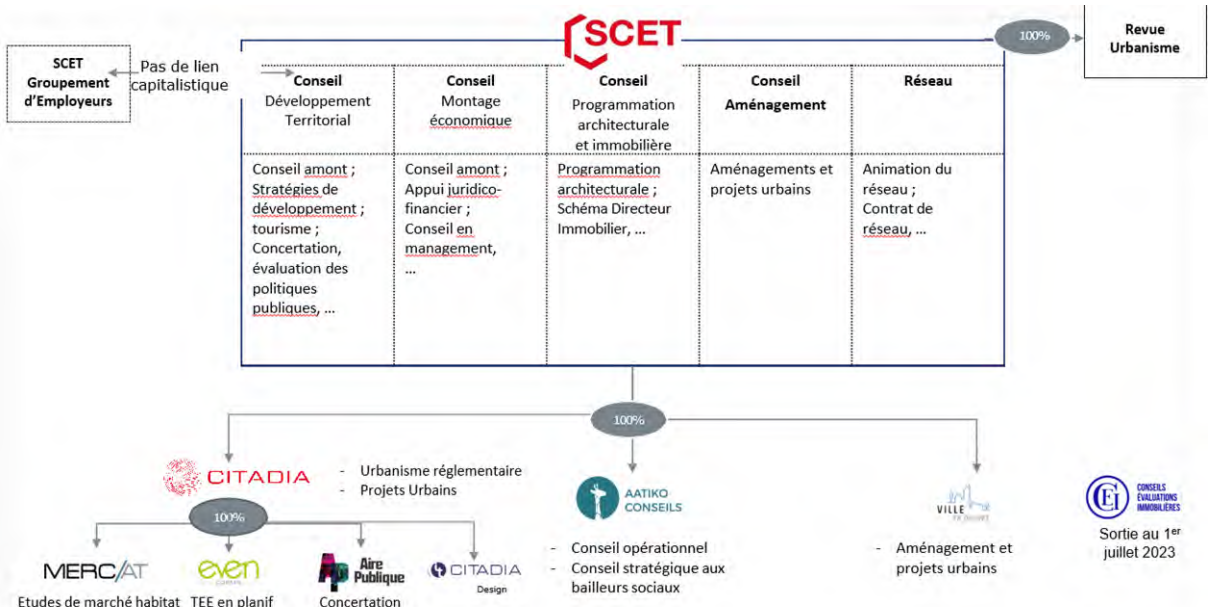
Mi 2024, le directeur général explicitait la cible que le groupe devait désormais atteindre : une cible de marge sur chiffre d'affaires net à 35% pour chaque « business unit »[41]. La situation financière de l'entreprise en 2025 rend cependant l'atteinte de cette cible difficilement atteignable (cf. partie 2).

1.3.2 La constitution d'un groupe de sociétés

En 2015, le comité d'engagement[42] de la CDC concluait que la SCET devait réaliser des acquisitions ciblées de sociétés de conseil spécialisées dans des expertises sectorielles présentant un positionnement de marché pertinent pour la SCET, ainsi qu'un potentiel de synergies significatif. À compter de 2016, la SCET a commencé à acquérir des sociétés, et constitue en 2025 un groupe étoffé, dont le centre de gravité penche vers le conseil.

[41] Séance du conseil d'administration du 15 décembre 2023.
[42] Organe décisionnel de la Caisse des dépôts compétent pour autoriser un certain nombre d'opérations, et s'agissant de la SCET, toute recapitalisation ou avance en compte courant d'associé.

Organigramme n° 2 : cartographie des différentes entités du groupe SCET en 2024 (avant l'organisation fonctionnelle et transverse en « business unit »)



Source : SCET. Sur ce schéma, figurent uniquement les sociétés détenues à 100%.

1.3.2.1 Deux acquisitions se révélant inadaptées au projet de développement

En avril 2016, la SCET acquiert l'intégralité des titres de la société Conseils et Evaluations Immobilières (CEI), SARL au capital de 8 000 €, dotée de fonds propres à hauteur de 1,24 M€ fin 2015, affichant un chiffre d'affaires en croissance (1,2 M€ en 2014, pour un résultat net de 204 000 €), un niveau de trésorerie excédentaire estimé autour de 1,2 M€, sans endettement, et dont les effectifs comptent sept personnels. La société réalise en majorité des évaluations immobilières (études de marché, valorisation de biens immobiliers, de parts de SCI, etc…), le conseil ne représentant que 30 % de ses activités.

L'intention affichée par la SCET était, à travers cette acquisition, de « renforcer son expertise immobilière auprès des entités publiques »[43], dans le domaine de l'évaluation immobilière, en lui adjoignant le conseil en stratégie immobilière. Cette opération devait répondre aux besoins des collectivités, notamment dans le cadre de la réforme territoriale (valorisation de leurs actifs, évaluation de leur parc immobilier, définition d'une stratégie patrimoniale), mettre à profit les perspectives offertes par le renouveau sur le linéaire urbain (politique de grands travaux, Grand Paris), et développer les synergies avec les équipes de CEI. Cependant, les clients de CEI étaient à 80 % des clients privés, les marchés publics ne constituant que 20 % du chiffre d'affaires, alors que l'activité de conseil de la SCET était orientée vers le secteur public ou l'économie mixte, cette différence dans la clientèle cible rendant les synergies potentielles entre les deux entités moins aisées.

[43] Note du président directeur général à l'attention des membres de la commission de surveillance de la CDC du 21 juin 2016.

La SCET acquiert la société pour un prix définitif d'environ 3 M € hors droits[44].

Tableau n° 1 : valorisation des titres de CEI

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
valeur brute des titres	3 005 543	3 555 543	3 805 543	3 805 543	3 805 543	3 805 543	3 805 543
dépréciation	1 100 000	-	-	-	-	306 000	799 543
valeur nette des titres	1 905 543	2 455 543	2 705 543	2 705 543	2 705 543	2 399 543	1 600 000
CA CEI	1 314 344	1 728 090	1 525 769	1 347 716	1 425 765	1 532 044	1 624 421
résultat CEI	244 412	219 029	49 930	27 795	38 887	86 273	233 000
dividendes versés en année N	1 100 000	200 000	-	-	-	-	-

Source : comptes de SCET SA

En 2016, CEI verse à la SCET un dividende exceptionnel de 1,1 M€ permettant à cette dernière de remonter une partie de la trésorerie de CEI[45]. La même année, la SCET et CEI élaborent une offre commune à destination des collectivités territoriales afin de les appuyer dans la valorisation et l'optimisation de leur stratégie immobilière.

Cependant, à compter de 2017, le résultat de CEI baisse, et le chiffres d'affaires pour les années 2018 et 2019 est en net retrait, en raison de l'affectation de la capacité de production de la société, de la relative faiblesse des marchés publics et d'un contexte de plus en plus concurrentiel. Elle connaît des difficultés de trésorerie nécessitant en 2019 une avance en compte courant de sa société mère d'un montant maximum 150 000 €, intégralement remboursée en septembre 2020. En décembre 2022, le conseil d'administration de la SCET valide la cession de CEI en raison du faible intérêt de l'actif et du risque opérationnel présenté par la société.

Suite à la signature d'un contrat de cession en janvier 2023, la société CEI est revendue à son encadrement en juillet 2023 pour un prix total d'1,7 M€[46], à la suite d'une nette dépréciation[47]. La nette diminution du prix de la société entre le moment de son achat et celui de sa revente, même en prenant en compte les dividendes perçus pendant la période de détention de CEI, a donc engendré une perte sèche pour la SCET.

En 2017, la SCET acquiert également 6,3 % du capital social de la société Spallian Innovation, entreprise spécialisée dans la collecte, l'analyse et le traitement de données, et disposant d'un outil de collecte et d'analyse de données que la SCET imaginait mettre en location dans les collectivités pour les accompagner dans le suivi de leurs projets. L'acquisition de titres de Spallian était destinée à permettre un « choc d'innovation » en équipant la SCET d'outils d'analyse de données et en accélérant la digitalisation des offres aux collectivités territoriales. Dans le cadre d'une levée de fonds de Spallian portant sur 2,8 M€ et réalisée en octobre 2017, la SCET verse 1 M€, tandis que la CDC et un autre partenaire en versent respectivement 1,5 M€ et 0,3 M€. Cependant, dès 2019, la SCET considère que sa participation

[44] Ce montant se décompose entre un prix de base de 1 575 000 € et la valeur vénale de la trésorerie nette d'environ 1,4 M€. La SCET a également acquitté deux compléments de prix de 800 000 € au total (subordonnés à des conditions de montant du chiffre d'affaires et de l'excédent brut d'exploitation).

[45] Ce qui entraîne une dépréciation de la valeur de la société à cette hauteur.

[46] Les conditions financières de la cession sont les suivantes : prix ferme (forfaitaire) de 950 000 €, complété d'une partie de la trésorerie de CEI pour 450 000 €, soit 1,4 M€, et d'un complément de prix plafonné à 300 000 € sur deux ans, dont le calcul est fonction de l'excédent brut d'exploitation (EBE).

[47] Quelques mois plus tôt, au conseil d'administration du 16 juin 2022, la direction de la SCET, impulsant une réflexion sur une possible cession de CEI, mentionnait à titre indicatif une valeur actuelle de CEI à 2,4 M€.

au capital ne génère aucune synergie commerciale et qu'il y aurait eu un « malentendu » sur les motifs de la participation de la SCET au capital social, considérée par Spallian comme du capital risque. Grâce à cette participation dans Spallian, la SCET avait au contraire pour but d'élaborer des produits spécifiques avec cette société. Les titres sont cédés en juin 2019 à la Caisse des dépôts pour 500 000 €. Au final, les titres de Spallian ont donc été dépréciés de 500 000 €.

1.3.2.2 L'acquisition de sociétés de conseil visant à accroître le conseil aux projets des territoires

Après l'acquisition de CEI, la SCET a poursuivi sa stratégie de croissance externe. Pour étendre son champ de compétences à la fabrication de la ville et au domaine de la programmation et de la stratégie urbaine durable, la SCET acquiert la société Citadia conseil, disposant de quatre filiales (Even Conseil, Citadia Design, Aire publique, Mercat), un des principaux acteurs nationaux du conseil en urbanisme et en aménagement du territoire (planification territoriale et études urbaines, stratégie et performance environnementale – à travers la filiale Even Conseil, programmation immobilière, politiques de l'habitat, concertation et communication publique), qui réalise en 2016 un chiffre d'affaires de 7,9 M€ (en croissance car il était de 4,7 M€ en 2014), et compte 110 salariés et sept agences territoriales. La SCET acquiert 60 % des titres de Citadia pour 2,88 M€ en juin 2017. En décembre 2019, elle acquiert 40 % des titres pour un montant de 3,58 M€, conduisant à une valorisation dans les comptes à hauteur de 6,46 M€. Suite à une dépréciation des titres de 460 000 € en 2021, ces derniers sont valorisés dans les comptes de SCET SA à hauteur de 6 M€.

Afin de développer le champ d'activité de la SCET au logement social et aux organismes de logement social et de réaliser des synergies avec les expertises en matière d'habitat, la SCET rachète Aatiko Conseils, cabinet de conseil en stratégie et en management spécialisé dans le logement social (politiques de l'habitat, évolution réglementaires, digitalisation, assistance opérationnelle). Cette société, qui s'est également vu confier la gestion du système national d'enregistrement de la demande de logements sociaux (SNE), compte 14 salariés en 2016 et réalise un chiffre d'affaires de 1,9 M€ en 2016, en croissance (1 M€ en 2013), avec un niveau moyen de rentabilité élevé. La SCET acquiert 91,27 % des titres d'Aatiko pour 3,4 M € en juillet 2017 et finalise l'acquisition en 2019 pour 3,7 M€ au total.

Par ailleurs, la SCET acquiert en mars 2020, 100 % du capital social de la SARL Publications d'architecture et d'urbanisme, éditant la revue Urbanisme, publication de référence en la matière. Toutes les parts sont cédées à la SCET, pour un prix de cession symbolique de 3 € (dont 1€ à la Caisse des dépôts et 2€ pour les deux autres associés).

Enfin, en 2023, la SCET acquiert la société Ville en œuvre (VEO) à hauteur de 100 %, afin de renforcer l'équipe aménagement et les synergies entre les équipes de la SCET et de Citadia, pour un montant de 520 000 €[48] et des compléments de prix à verser au titre des années 2023 (versement en 2024 de 203 000 €), et 2024[49], en fonction de l'atteinte d'objectifs de croissance de chiffre d'affaires de l'activité aménagement et du développement de synergies

[48] Le prix du contrat d'achat d'actions était de 906 793,46 € (520 055,46€ de valeur d'entreprise et 386 738€ d'endettement financier net actualisé).
[49] Le complément de prix total pouvant atteindre 563 000 €.

avec les autres activités. Il s'agit d'une structure de neuf personnes, positionnée sur l'accompagnement au montage d'opérations complexes, réalisant un chiffre d'affaires de 912 000 € en 2022. Cette acquisition doit permettre à la SCET de se positionner sur plusieurs enjeux en termes de conseil (urgence climatique, inclusion sociale dans les zones tendues, redynamisation des territoires intermédiaires ou en déprise, retour du tissu productif dans les territoires), en lien avec les priorités de la Banque des territoires.

1.3.3 Des activités de conseil de SCET SA dont le chiffre d'affaires stagne et dont la rentabilité reste insuffisante

Compte tenu de la diminution des autres activités de la SCET, le chiffre d'affaires lié aux prestations d'expertise est passé de 33 % en 2016 à 53 % en 2023 du chiffre d'affaires total de SCET SA. Cependant, de 2016 à 2023, le chiffre d'affaires généré par les prestations d'expertise a stagné en euros courants (10,8 M€ en 2016, 10,6 M€ en 2023), contrairement aux prévisions optimistes du plan à moyen terme 2018-2022[50]. Le chiffre d'affaires a donc diminué en euros constants. Il convient toutefois de relever une progression ponctuelle du chiffre d'affaires en 2024, atteignant 11,6 M€, les prévisions étant cependant de nouveau revues à la baisse pour 2025.

Au cours de la période sous revue, la SCET a réorienté son activité de conseil de l'expertise opérationnelle vers l'ingénierie territoriale, les projets de stratégie des territoires en aménagement, l'attractivité et le développement territorial, l'efficacité énergétique, le commerce et la revitalisation commerciale, l'immobilier et la programmation architecturale, le logement social, l'ingénierie financière et le montage financier et juridique de projet, la concertation/animation du débat territorial[51]. En 2023, elle proposait à son actionnaire trois grandes actions de renforcement : la consolidation du conseil aux collectivités et aux opérateurs en aménagement et habitat, la montée en puissance du conseil sur les transitions environnementales, et de compléter à plus long terme ses offres sur les champs de l'appui aux composantes productives des territoires (tourisme et développement industriel)[52]. La SCET a ainsi tenté depuis 2016 de se réorienter vers le conseil stratégique alors qu'elle était auparavant davantage positionnée sur du conseil opérationnel, transformation effectuée à travers un renouvellement du profil de ses salariés avec le recrutement de consultants. Les effectifs du pôle d'activité « Conseil » de la SCET[53] sont demeurés relativement stables ces trois dernières années, atteignant 69 ETP en 2024. Le taux d'encadrement (nombre de juniors par senior) a également peu varié (1,6 en 2022, 1,8 en 2023 et 1,7 en 2024).

En 2024, les collectivités territoriales étaient devenues les principales clientes du groupe SCET en volume de chiffre d'affaires (chiffre d'affaires de 13,1 M€ sur un total de 32,4 M€), devant les EPL (11 M€)[54]. Les prestations d'expertise réalisées en gré à gré représentent environ

[50] Qui projetaient un chiffre d'affaires des prestations d'expertise de 16,8 M€ en 2022
[51] La SCET a fait le choix de se positionner en priorité sur les thématiques suivantes : redynamisation des centres villes, conseil financier, revitalisation commerciale, smart cities, mobilités, efficacité énergétique.
[52] « Boussole stratégique » de la SCET, mars 2023.
[53] Formellement il s'agit de la « business unit » Conseil.
[54] Les principales missions de conseil réalisées par la SCET en 2024 sont retracées en annexe.

2,2 M€ selon les estimations de la Cour, tandis que celles réalisées à la suite de prestations d'appels d'offres classiques (AO) représentent près de 3 M€.

Une part importante du chiffre d'affaires de prestations d'expertise résulte de l'exécution d'accords-cadres, nationaux et régionaux, conclus avec la CDC ou l'Agence nationale pour la cohésion des territoires (ANCT). Le chiffre d'affaires lié à l'exécution de ces accords-cadres a fortement augmenté depuis 2016. En 2023, pour le groupe SCET, ces accords-cadres représentent environ 16 %, et pour SCET SA, 24 %. Enfin, pour la seule unité commerciale « Conseil SCET », les accords-cadres représentent en 2023, 54 % du chiffre d'affaires. Ce dernier a cependant légèrement fléchi (48 %) en 2024 (17 % pour les seuls accords-cadres CDC et BdT), en raison de la faible dynamique de l'accord-cadre « Action cœur de ville 2 » sur 2024.

Tableau n° 2 : chiffre d'affaires du groupe SCET issu des accords-cadres nationaux et régionaux (en €)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	total 2016-2023
CDC-BdT	140 029	684 274	1 232 686	1 777 850	1 971 601	2 402 914	3 633 964	3 641 211	15 493 531
dont SCET	*149 029*	*684 274*	*1 232 686*	*1 590 593*	*1 691 907*	*1 981 309*	*2 849 167*	*3 001 101*	*13 180 066*
dont Citadia				*187 257*	*279 694*	*421 605*	*784 798*	*640 111*	*2 313 465*
ANCT	-	-	-	-	14 988	256 120	667 299	663 521	1 601 928
dont SCET					*14 988*	*82 500*	*550 744*	*521 581*	*1 169 813*
dont Citadia						*173 620*	*116 555*	*141 940*	*432 115*
total accords cadres nationaux	149 029	684 274	1 232 686	1 777 850	1 986 589	2 659 034	4 301 263	4 304 733	17 095 459
total accords cadres régionaux	535 666	541 481	841 077	1 223 827	1 302 406	1 272 231	988 629	1 176 729	7 882 046
total accords cadres	832 320	1 251 474	2 137 186	3 124 816	3 328 350	4 104 218	5 317 951	5 629 365	25 725 700
dont SCET	*832 320*	*1 251 474*	*2 137 186*	*2 937 559*	*3 048 656*	*3 058 993*	*4 416 598*	*4 847 335*	*22 980 120*

Source : SCET.

Dans un contexte d'intensité concurrentielle accrue lors des appels d'offres, la SCET a transformé son action commerciale afin d'être référencée auprès de centrales d'achat, et dans ce cadre, de démarcher de nouveaux clients. Ainsi, en 2024, de manière inédite, 7 % du chiffre d'affaires généré par les prestations de conseil est réalisé à travers l'Union des groupements d'achat public (UGAP), première centrale d'achat public (voir *infra*). La SCET a également obtenu un référencement auprès du réseau des acheteurs hospitaliers (Resah : centrale d'achat public qui regroupe les établissements sanitaires, médico-sociaux et sociaux), sur un lot relatif à l'aménagement favorable à la santé.

Cependant, les procédures de commande publique conduisent à une forte pression sur les prix dans un marché très concurrentiel[55] et donc à un taux journalier moyen (TJM), soit un prix de vente hors taxe d'une journée de travail d'un consultant, plus faible. Si la SCET sollicite régulièrement le rapport d'analyse des offres pour les appels d'offres perdus les plus significatifs, il conviendrait de réaliser une analyse détaillée des motifs des appels d'offres perdus, afin d'adapter le positionnement commercial.

Le taux journalier moyen du pôle Conseil de la SCET est dans la norme du conseil opérationnel, mais éloigné du conseil en organisation, performance et pilotage de projets. La marge sur chiffre d'affaires net est insuffisante pour assurer la rentabilité des activités de conseil. Il serait par ailleurs pertinent que la SCET mette davantage en avant dans ses éléments

[55] La concurrence sur le marché du conseil aux collectivités territoriales s'est récemment renforcée en raison de la diminution des prestations de conseil de l'État, conduisant à un report des grands cabinets de conseil intervenant dans la sphère publique sur les prestations aux collectivités territoriales.

de suivi la marge sur chiffre d'affaires brut qui inclut dans l'analyse les coûts de sous-traitance métier.

Par ailleurs, les prestations de conseil restent très émiettées en matière de chiffre d'affaires. La SCET a récemment engagé une dynamique d'augmentation du ticket moyen par mission. L'augmentation de la rentabilité globale des missions de conseil apparaît essentielle, quels que soient les leviers choisis par la SCET (diminution du nombre de missions à faible montant ou augmentation de leurs tarifs, réduction du temps passé sur les missions, augmentation des tarifs pour les missions plus importantes, etc…). L'enjeu de la définition du prix est donc central.

Les difficultés de la SCET à augmenter la rentabilité de ses missions de conseil sont pour partie attribuables aux spécificités et à l'étroitesse du marché du conseil aux collectivités territoriales ainsi qu'à l'ambivalence des objectifs fixés par son actionnaire.

En effet, à la différence de nombreux autres cabinets de conseil, la SCET est exclusivement orientée vers le conseil aux acteurs publics, principalement aux collectivités territoriales, et n'est pas diversifiée vers les acteurs privés, ce qui serait susceptible d'équilibrer la rentabilité de ses missions. Son activité est également très dépendante des cycles électoraux des collectivités territoriales.

Par ailleurs, si la SCET exerce sur un marché concurrentiel, avec des objectifs de rentabilité, comme n'importe quelle société commerciale, elle intervient également à la frontière de missions d'intérêt général d'appui et de conseil à de petites collectivités, parfois sur des sujets précurseurs (voir *supra*) sur lesquels les autres cabinets ne se positionnent pas, à des tarifs ne garantissant pas systématiquement la couverture de ses coûts. Ce positionnement n'est toutefois pas explicité par l'actionnaire dans les différents documents stratégiques, car il pose à l'évidence des problématiques d'ordre juridique et concurrentiel. Cette circonstance vient aggraver les contraintes qui pèsent sur elle compte tenu de l'étroitesse du marché ciblé.

1.3.4 Une société déficitaire fréquemment recapitalisée

La SCET a été acquise par la CDC pour 25 M€ en 2012. Elle distribuait la moitié de ses résultats à son actionnaire depuis le rattachement direct à la CDC. En 2015, la CDC a décidé de renoncer aux dividendes au titre de l'exercice 2014 (soit 0,9 M€)[56] afin d'accompagner le plan à moyen terme (PMT) présenté par la SCET.

Lors du comité d'engagement (CDE) de la CDC du 23 octobre 2015, l'actionnaire unique a émis un avis positif à la recapitalisation de la SCET à hauteur de 10 M€, afin de financer le plan de transformation de la société pour la période 2015-2019[57]. L'augmentation de capital devait notamment permettre la mise à niveau de l'offre contrat de réseau et l'infrastructure des systèmes d'information, le renforcement des équipes, et des acquisitions ciblées de sociétés. Cette augmentation de capital devait être libérée progressivement (première

[56] Rapport de la Cour de 2016, p. 91.

[57] Le plan à moyen terme (PMT), élaboré par un cabinet de conseil, prévoyait dès 2016 un EBE positif (3,3 M€) en raison du « chiffre d'affaires incrémental », passant à 4,9 M€ en 2019. Les hypothèses d'augmentation importante du chiffre d'affaires généré par les contrats de réseau (ainsi que par les activités d'expertise) apparaissent cependant assez peu documentées.

tranche de 2,5 M€ libérée au titre de l'année 2015). En contrepartie, le président du CDE indiquait « *qu'il sera[it] de bonne gestion de préciser à quel horizon la SCET envisage de reprendre le versement d'un dividende* ». Ce point n'est toutefois pas repris ou précisé dans les conclusions du CDE[58].

Puis, le comité d'engagement du 2 mai 2018 a émis un avis favorable à l'augmentation du capital de la SCET d'un montant maximum de 15 M€[59] de fonds propres, afin de contribuer à transformer la SCET en acteur du conseil et de l'ingénierie, tout en accompagnant la contraction de son métier historique de gestion. Il s'agissait d'achever la croissance externe tout en gardant la possibilité de la compléter par de nouvelles acquisitions, de poursuivre la réingénierie de ses effectifs en recrutant des profils plus experts, de financer les coûts de restructuration liés à la disparition de certains de ses marchés, de rationaliser son organisation territoriale, et enfin de digitaliser sa gestion interne. Le comité d'engagement rappelait que le plan à moyen terme 2018-2022[60] ne prévoyait aucun versement de dividendes à la CDC à horizon 2022, et un résultat après impôt négatif jusqu'en 2020, puis légèrement positif en 2021 et 2022. Le président du comité d'engagement demandait que la SCET produise un plan à moyen terme (PMT) 2018-2022 sur le périmètre du groupe SCET incorporant la contribution des filiales aux résultats, et requérait une quantification du plan prévisionnel de l'évolution des effectifs. Le CDE émettait comme recommandation de poursuivre la présentation régulière à la gouvernance de la progression et du plan de transformation de la SCET et la direction chargée des risques et du contrôle interne (DRCI) émettait deux réserves[61].

Dès l'année suivante, le CDE du 5 décembre 2019 émettait de nouveau un avis positif à une nouvelle augmentation de capital de 16 M€ libérable en deux temps (12 M€ au 1er janvier 2020 et 4 M€ au 1er janvier 2021 en fonction des besoins de trésorerie[62]), le solde devant en tout état de cause être libéré au plus tard dans les cinq ans de la souscription, destinée à finaliser la croissance externe et la restructuration de l'offre[63] (3,6 M€), et à améliorer la

[58] A noter que l'objectif de versement de dividende en tant qu'indicateur financier de suivi par l'actionnaire, n'existe que depuis 2022. Il est de 0 depuis cette date.

[59] Dont 4,7 M€ pour le financement de la croissance externe déjà engagée, de 4,2 M€ pour le financement de l'accélération de la croissance du conseil, de 2,5 M€ pour la modernisation des outils SI et l'adaptation territoriale, et de 3,5 M€ pour l'accompagnement des départs dans les activités de gestion de SEM immobilières accélérées suite à la loi ELAN. Elle a été libérée en numéraire à hauteur de 40% au moment de la souscription.

[60] Le PMT 2018-2022, prenant en compte l'impact de la loi ELAN, prévoyait une hausse des produits de SCET SA de 32,8 M€ en 2016 (réel) à presque 36 M€ en 2022. Il était anticipé que le chiffre d'affaires des prestations d'expertise augmente de manière importante (10,8 M€ en réel 2016 à 16,8 M€ en 2022) de manière à compenser la diminution d'autres activités. Les hypothèses sous-jacentes de cette projection sont peu documentées (la simple augmentation du nombre de consultants était considérée comme permettant l'augmentation mécanique du chiffre d'affaires) et apparaissent peu questionnées par l'actionnaire. L'EBE, négatif en 2016, devait devenir légèrement positif à compter de 2020.

[61] Élaboration, chaque année, dans le cadre de la présentation du PMT, d'un plan d'affaires stressé, permettant d'apprécier sa sensibilité aux principaux aléas, notamment en termes de chiffre d'affaires, et documentation de l'évolution de la demande des clients de la SCET pour de nouvelles expertises avec une étude de marché en cas d'acquisition d'une société ou de recrutement d'une équipe sur un domaine particulier sur lequel la SCET n'est pas encore positionnée.

[62] En réalité, la libération a été plus progressive pour la deuxième tranche (en 2024, 0,5 M€ pour le développement du conseil en stratégie et 1,5 M€ pour faire face aux besoins de trésorerie, et en 2025 libération du solde à hauteur de 2M€ par compensation de créances).

[63] Afin d'absorber les conséquences en termes de perte de chiffre d'affaires du transfert des sociétés civiles immobilières et de la contraction de l'activité de MDS/AMO dans le cadre de la loi ELAN, pour adapter les moyens (accompagnement de 10 collaborateurs MDS/AMO pour 0,8 M€) ainsi que la fin de l'activité foncier (accompagnement de 9 collaborateurs en 2020 pour 0,7 M€).

performance opérationnelle des fonctions support et commerciales. Le plan à moyen terme 2020-2024 présenté au comité des engagements de 2019 prévoyait désormais un excédent brut d'exploitation redevenu légèrement positif seulement en 2024, soit un décalage de quatre ans avec ce qui était prévu au plan à moyen terme 2018-2022 présenté lors du comité d'engagement de l'année précédente. Au lieu d'une croissance du chiffre d'affaires, c'est au contraire une nette décrue qui était à présent envisagée[64]. Le retour à l'équilibre devait passer par un ajustement fort de la masse salariale, ainsi qu'une diminution des charges de structure. Les recommandations associées à l'avis du comité d'engagement prévoyaient de compléter le compte-rendu présenté à chaque conseil d'administration de la SCET par un point d'avancement sur la mise en œuvre de l'évolution des effectifs et sur l'exécution du plan de transformation, une présentation régulière par filiale et agrégée de la performance prévisionnelle du groupe, l'élaboration d'un plan d'affaires stressé, permettant d'apprécier la sensibilité aux principaux aléas. Le respect des réserves émises au CDE de 2018 ne semble pas avoir été examiné lors de la séance du CDE de 2019.

En 2024, la CDC a en outre mis en place deux avances en compte courant d'associé (CCA) de 1M€ chacune (en juillet et novembre) pour faire face aux besoins de trésorerie. Ces 2 M€ d'apports en compte courant d'associés ont été convertis en capital en janvier 2025, et constituent donc la libération de la dernière tranche de l'augmentation de capital de 16 M€ consentie en 2019.

Enfin, le comité d'engagement du 20 mars 2025 a donné son accord à la mise en place d'un apport en compte courant d'associés de 3 M€ (qui pourrait être en tout ou partie converti en capital), valide jusqu'au 31 décembre 2025, ayant pour objectif de donner les moyens à la SCET de finaliser sa phase de transition qui devrait aboutir en 2026 à « l'atteinte de l'auto-portance de la structure ». La SCET doit rembourser à la CDC tout ou partie des sommes figurant au crédit du compte, majoré des intérêts, dès que sa trésorerie est supérieure à un montant d'1M€. Le comité d'engagement relève néanmoins que les résultats des différents plans tardent à porter leurs fruits. Il conviendrait ainsi en l'absence de perspectives prometteuses « *de mener une réflexion quant à la poursuite du soutien capitalistique de la CDC, qui aura engagé 69 M€ au total (yc les CCA objet du CDE) sur cette participation qui ne délivre aucun rendement* »[65]. Parmi les recommandations retenues par le comité d'engagement, figure notamment celle de s'assurer que la rémunération du compte courant d'associés soit *a minima* égale au taux d'intérêt fiscalement déductible afin d'éviter la qualification de l'intervention de la CDC en aide d'État.

Le rapport de la mission d'audit de la CDC intitulé « revue stratégique de la SCET 2020-2021 » pointait l'existence d'un risque de requalification des recapitalisations en aides d'État, après avoir souligné que la mise en œuvre des réserves formulées à l'égard de la SCET par le comité d'engagement en mai 2018 et en décembre 2019 avait été défaillante[66]. L'audit indiquait que les ressources de la CDC sont des ressources publiques assimilables à des aides d'État, que

[64] Le chiffre d'affaires de 29 M€ en 2018, devant passer à 23 M€ en 2024, et la progression du chiffre d'affaires des prestations d'expertise (presque 11M€ en 2018) ne devant s'établir, de manière beaucoup plus prudente, qu'à 14 M€ en 2024).

[65] Extrait du relevé de décisions du comité d'engagement du 20 mars 2025.

[66] La SCET n'a pas adressée la lettre d'affirmation attendue et n'a pas mis en œuvre les recommandations (production d'un PMT stressé, production d'un PMT du groupe SCET, …) à la suite du CDE de 2018. Les recommandations formulées en CDE en décembre 2019 n'ont pas donné lieu à suivi. En 2025, la CDC indique avoir pris en compte dans ses procédures les observations de la mission d'audit.

la CDC doit se comporter vis-à-vis de ses filiales comme un investisseur avisé en économie de marché, les recapitalisations devant être fondées sur des perspectives de rentabilité, tout soutien à des entités structurellement déficitaires étant non conforme. La mission soulignait que le montant des recapitalisations est supérieur au seuil *de minimis* (200 000 € sur trois ans), au-delà duquel une aide d'État doit être notifiée à la Commission européenne, et indiquait que le manque de fiabilité du PMT[67] accroissait le risque de requalification des recapitalisations de la SCET en aides d'État.

A cet égard, la CDC fait valoir que la SCET, du fait de son appartenance au groupe CDC, poursuit un objectif de rentabilité de 4 % des capitaux propres[68] et qu'elle a donc vocation, après une période de résultats financiers dégradés liés à l'impact d'évolutions réglementaires défavorables et aux coûts de transformation en société de conseil, à atteindre non seulement l'auto-portance, mais également une rentabilité modérée.

Par ailleurs, la CDC souligne qu'à chaque passage en comité d'engagement, soit au moment de prendre la décision de recapitaliser la SCET, les perspectives d'évolution financière de cette dernière ont été analysées au regard des principes de l'investisseur avisé en économie de marché, à savoir sur la base d'un plan d'affaires de retour à la rentabilité.

Cependant, la SCET est déficitaire depuis 2015, et les objectifs des PMT en termes de chiffre d'affaires et de résultat n'ont jamais été atteints à ce jour, avec des prévisions de retour à l'équilibre sans cesse repoussées. Cette situation pourrait à moyen terme apparenter la SCET à une entreprise structurellement déficitaire[69]. La Cour incite donc la CDC à la vigilance en cas d'éventuelle nouvelle recapitalisation, qui pourrait par exemple intervenir dans le cadre du rapprochement avec la société Habitat Territoires conseil (voir *infra*), afin de sécuriser l'attribution de l'aide au regard de la réglementation en matière d'aides d'Etat.

Au vu de l'ensemble de ces constats de la première partie, il apparaît nécessaire pour l'actionnaire de la SCET de clarifier ses missions, son positionnement ainsi que ses objectifs de rentabilité, afin de sortir d'une ambivalence peu favorable au développement de la SCET.

---

[67] L'audit interne de la CDC souligne en effet que les hypothèses de construction des PMT ne sont pas suffisamment documentées : projection de produits ambitieuse, baisse significative de charges non documentées, explications sur les deux scenarii de PMT non obtenues par l'audit, méthodologie de construction du PMT proche de celle des cabinets de conseil reposant sur une approche prospective du carnet de commande, qui comporte un pourcentage d'aléa élevé.

[68] Un objectif de marge d'EBE positive est visée à moyen long terme dans toutes les instances depuis 2019 ; cet objectif de marge, remontant à plus de 7 % à moyen terme, figure dans les dossiers de conseil, comité d'engagement et comité

[69] Il ressort de la pratique décisionnelle de la Commission européenne et de la jurisprudence européenne que les conditions d'un apport en capital sont considérées comme inacceptables pour un investisseur privé avisé, s'il ne peut être établi qu'un revenu raisonnable sous forme de dividende ou d'une plus-value sur le capital investi peut être escompté ; que l'apport de capital neuf dans une entreprise dont la situation financière n'est pas saine, voire en difficulté, et ne permet pas d'escompter un rendement normal du capital, ou ne lui permettrait pas de se financer sur les marchés, laisse présumer une aide d'État ; qu'en présence de difficultés, un investisseur avisé examinerait les perspectives économiques et financières de l'entreprise et exigerait, le cas échéant, un plan de restructuration : qu'un associé privé peut raisonnablement apporter le capital nécessaire pour assurer la survie d'une entreprise qui connaît des difficultés passagères, mais qui, le cas échéant, après une restructuration, serait en mesure de retrouver la rentabilité.

Recommandation n° 1. (CDC) : Clarifier les missions, le positionnement et les objectifs de rentabilité de la SCET.

1.3.5 Le projet de rapprochement avec le groupe Habitat et territoires conseil

Courant 2025, la CDC et l'Union sociale pour l'habitat (USH) ont entamé des discussions pour rapprocher le groupe SCET et le groupe Habitat et territoires conseil (HTC), filiale de l'Union sociale pour l'habitat (USH), association représentant le secteur du logement social et qui regroupe cinq grandes fédérations d'organismes HLM. Le groupe HTC accompagne les acteurs de l'immobilier et de l'aménagement du territoire dans la définition de leurs stratégies et la mise en œuvre de leurs projets[70] : il propose des prestations d'accompagnement en matière d'habitat, de patrimoine et de développement, de renouvellement urbain, de politiques sociales et territoriales, d'organisation et de management, de politiques techniques (ascenseurs et énergie) et de développement durable. Ces négociations ont été officialisées le 15 octobre 2025.

La société HTC a réalisé en 2024 un chiffre d'affaires de 6,14 M€, en nette croissance depuis 2018 (environ 4,5 M€), et un résultat net de 96 700 € (- 48 165 € en 2018)[71]. Bénéficiant de cinq implantations en France, elle se prévaut d'environ 200 clients.

L'objectif annoncé par la CDC consiste à créer un « grand pôle de conseil d'intérêt général »[72], répondant, selon la CDC, à un double enjeu stratégique : renforcer l'accompagnement de tous les clients potentiels (publics, parapublics et entreprises) face aux grandes transitions, et mutualiser les expertises stratégiques pour les accompagner sur des thématiques essentielles. Le nouvel ensemble regrouperait environ 600 salariés.

Il serait détenu à environ 66 % par la CDC et 34 % par l'USH, et l'opération pourrait être finalisée dans le courant du premier trimestre 2026.

S'il se concrétise, il importe que ce rapprochement permette à la SCET de trouver un équilibre financier. Cependant, la constitution du nouvel ensemble risque, alors même que la SCET avait stabilisé son organigramme, de rouvrir une période d'ajustement de l'organisation et d'induire par là-même, à court terme, des coûts de structure supplémentaires. Par ailleurs, elle n'exonère pas la Caisse de clarifier les missions du nouvel ensemble.

[70] https://habitat-territoires.com/expertises/
[71] https://www.pappers.fr/entreprise/tec-habitat-et-territoires-conseils-313149973
[72] https://www.caissedesdepots.fr/actualites/creer-un-grand-pole-de-conseil-dinteret-general-avec-scet-et-htc

1.4 Une gouvernance renforcée, une attention à porter aux risques de conflits d'intérêts

1.4.1 Une gouvernance renforcée

En vertu des statuts de la société, le président de la société organise et dirige les travaux du conseil d'administration et veille au bon fonctionnement des organes de la société. La direction générale de la société est assumée soit par le président, soit par une autre personne physique nommée par le conseil d'administration en tant que directeur général. Le conseil d'administration choisit entre ces deux modalités d'exercice de la direction générale, lors de l'expiration du mandat de directeur général ou de président lorsque ce dernier assume également la direction générale de la société.

Après une période de cumul des fonctions de président et directeur général, le conseil d'administration du 17 mai 2021 a acté la dissociation de ces deux fonctions à compter du 1er juin 2021. L'actuel directeur général a été nommé à compter de cette même date, et une directrice générale déléguée, par ailleurs directrice générale de Citadia conseil, le 2 avril 2024.

Lors de son précédent contrôle, la Cour recommandait d'améliorer la gouvernance de la SCET en ouvrant le conseil d'administration à au moins une personne qualifiée extérieure à la CDC, en renforçant le rôle du comité d'audit et des risques (CAR), en instituant un comité des rémunérations, et en veillant à la soumission systématique des conventions réglementées au conseil d'administration. Deux administrateurs indépendants ont été désignés au conseil d'administration par l'assemblée générale du 17 juin 2021. Depuis le 20 mars 2024, la présidente du conseil d'administration est une personnalité qualifiée extérieure à la CDC. Fin 2024, outre sa présidente, le conseil d'administration comprenait six administrateurs, dont quatre issus de la CDC.

Le rôle du comité d'audit et des risques a été renforcé dans le cadre de la modification du règlement intérieur adoptée par le conseil d'administration du 21 avril 2016. Le comité d'audit et des risques délibère sur toute opération ou tout engagement susceptible d'affecter significativement la situation financière ou opérationnelle de la société préalablement à la réunion du conseil d'administration, et vérifie que les projets de création de structure font bien l'objet d'études d'impacts économiques et financier. Un comité des nominations et des rémunérations a été institué par décision du conseil d'administration du 21 avril 2016. Il émet notamment toutes recommandations au conseil d'administration relatives à l'évolution de la composition et du fonctionnement des instances dirigeantes, et relatives à la rémunération des mandataires sociaux.

La cartographie des risques apparaît satisfaisante, même si elle n'est pas encore utilisée comme outil de pilotage par la société[73].

Si l'ouverture du conseil d'administration à des personnalités extérieures a bien été réalisée, permettant au sein des comités du conseil d'administration et au conseil d'administration de faire émerger des questionnements et des demandes d'informations

[73] Une direction des risques a été créé en janvier 2016 pour mettre en place les dispositifs de contrôle des risques et les dispositifs de conformité. En 2024, 38 risques sont côtés au sein de la cartographie des risques, dont 22 risques opérationnels, 13 risques de non-conformité et 2 risques financiers.

complémentaires sur les perspectives commerciales, la situation financière de la SCET ou le suivi financier, le pilotage du groupe devra encore être amélioré.

1.4.2 Une attention particulière à porter aux risques de conflits d'intérêts et au respect des règles de la commande publique

La CDC est assujettie au droit de la commande publique et ne peut faire bénéficier ses filiales d'informations privilégiées susceptibles de leur conférer un avantage concurrentiel. Le document cadre du 20 février 2019 intitulé « formalisation d'un dispositif de « muraille de Chine » » rappelle que la situation dans laquelle la CDC et une de ses filiales sont présentes dans une même procédure de commande publique est susceptible de présenter des risques de conflits d'intérêts.

Par ailleurs, depuis 2023, une règle a été introduite dans les règlements de la consultation des marchés de conseil, exigeant la production d'une attestation sur l'honneur signée par les entreprises candidates, à fournir lors de la remise de leur offre, dans laquelle elles déclarent et s'engagent à ne pas être en situation de conflit d'intérêts[74].

S'agissant des relations entre la SCET et la CDC, la prévention des conflits d'intérêts concerne plus particulièrement deux types de situations : celle où la SCET candidate à des marchés de sociétés d'économie mixte (SEM) dont la CDC est actionnaire[75], et celle où elle candidate à des marchés ou accords-cadres de la CDC.

Pour la première situation, le document référentiel des conflits d'intérêts de la CDC rappelle qu'en cas de représentation de la CDC à la gouvernance d'une SEM organisant un appel d'offres public auquel une filiale de la CDC participe, la CDC ne doit pas être décisionnaire et ne pas siéger au comité de sélection de l'appel d'offres.

S'agissant de la deuxième situation, la note du 20 février 2019 précitée indique qu'il faut veiller à l'absence de transmission d'informations d'une entité vers l'autre, et à ce que l'une des entités ne soit pas susceptibles d'influencer l'issue de la procédure.

Cependant, l''audit interne de la CDC de 2021 intitulé « processus stratégique de la SCET » mentionnait que l'appréhension des risques de conflits d'intérêts entre la CDC et la SCET restait incomplète.

Il relevait l'impossibilité de vérifier l'application des règles de prévention des conflits d'intérêts s'agissant des échanges avec les dirigeants des filiales au sein du comité exécutif de la Banque des territoires, le fonctionnement de ce dernier n'étant pas formalisé, et suggérait d'établir des comptes-rendus du comité exécutif précisant les participants et la teneur des échanges. Par ailleurs, si l'audit estimait que les principes de la commande publique étaient respectés lors de la phase de passation des marchés, il identifiait une fragilité lors de la phase de définition des besoins, en amont de la procédure, dans la mesure où la SCET participe à des ateliers animés par la Banque des territoires, qui ont ensuite vocation à permettre à cette dernière

[74] Des réunions de sensibilisation sur ces sujets ont été organisées en 2023 et 2024 dans les comités de direction de la Banque des territoires.
[75] Sur le nombre total de clients du contrat de réseau en 2025 (361), la CDC est actionnaire de 167 (46 %).

de calibrer son offre[76]. Il recommandait d'identifier les ateliers impliquant de potentielles mises en concurrence et d'adopter un dispositif adapté de maîtrise des risques. Enfin, l'audit indiquait que les directions régionales qui cofinancent des études ne doivent pas participer aux commissions d'appels d'offres des pouvoirs adjudicateurs locaux, *a fortiori* lorsque la SCET figure parmi les prestataires candidats, et que la CDC n'avait toujours pas mis en place sur ce sujet de doctrine à l'intention de ses collaborateurs.

S'agissant de la participation de la SCET à des comités de la CDC, cette dernière indique que la recommandation a conduit à faire sortir la SCET de certains comités de projet « *smart city* », lorsque ces échanges auraient pu lui procurer des avantages concurrentiels, afin de garantir l'égalité de traitement entre la SCET et les autres candidats à des appels d'offres. La Cour n'a pas pu vérifier cette assertion au cours de l'instruction.

La CDC indique par ailleurs que les directions régionales ne participent pas aux commissions d'appels d'offres des pouvoirs adjudicateurs locaux, sans cependant produire de doctrine spécifique formalisée à ce sujet.

Enfin, la CDC n'a pas établi au cours de la période sous revue de compte-rendu du comité exécutif de la Banque des territoires. La Cour n'a donc pas été à même de vérifier dans ces comptes-rendus, comme cela était pourtant recommandé par l'audit de 2021, qu'il n'existait aucun conflit d'intérêts ou diffusion d'informations privilégiées au stade de la définition des besoins, préalable au lancement de marchés ou d'accords-cadres.

Or, la SCET remporte de nombreux lots des accords-cadres de la CDC. Par exemple, pour l'accord-cadre « Action cœur de ville 1 » (2019-2023, montant maximum de 13,6 M€), sur 10 lots, certes multi-attributaires, la SCET et Citadia conseil sont présentes sur 8 lots. Pour l'accord-cadre « Action cœur de ville 2 », également multi-attributaire, la SCET et ses filiales sont présentes sur 6 lots sur 11. Sur l'accord cadre relatif aux missions d'accompagnement au management de projet et d'ingénierie génériques pour la revitalisation des petites villes de demain (PVD – 26 M€), passé pour la période 2021-2023 et prolongé en 2023-2025, la SCET et ses filiales sont présentes sur 15 lots sur 16. Dans le cadre des procédures de mise en concurrence relative aux accords-cadres « Action cœur de ville 2 » ou « Petites villes de demain », la SCET a fréquemment obtenu de très bonnes notes techniques, et dans les rapports d'analyse des offres sa maîtrise des enjeux relatifs à la Banque des Territoires et aux programmes concernés sont soulignés, même si cela est aussi le cas d'autres candidats. Certes, d'autres cabinets de conseil peuvent également remporter plusieurs lots de ces accords-cadres. Par ailleurs, le cas de figure d'une candidature d'une filiale aux procédures d'appels à concurrence lancées par la CDC est encadré par le dispositif groupe de prévention et de gestion des conflits d'intérêts, et repose sur des mécanismes stricts tels que l'instauration d'une « muraille de Chine » assurant le cloisonnement entre les équipes concernées, avec une comitologie d'engagement propre à chaque entité. Cependant, en l'absence de comptes rendus du comité exécutif de la Banque des territoires, le dispositif de prévention des risques de conflits d'intérêts en amont du lancement des procédures de mise en concurrence demeure incomplet.

Par ailleurs, sur 15 marchés conclus avec la SCET entre 2018 et 2023, huit marchés, représentant un montant maximum total de plus de 300 000 €, ont été passés soit à l'issue d'une procédure au cours de laquelle la SCET était unique candidate, soit directement avec la SCET,

[76] Selon l'audit, la participation de la SCET aux ateliers de la BdT ne respecte pas systématiquement la théorie des apparences.

sans mise en concurrence, dès lors que cela était légalement possible. Compte tenu de cette situation, la CDC aurait avantage à réaliser des démarches de sourçage préalables aux mises en concurrence et, s'agissant des marchés dont le besoin estimé est inférieur à 40 000 €, à solliciter plusieurs sociétés pour obtenir des devis. La CDC indique cependant que les différents accords-cadres multi-attributaires qu'elle a mis en place ont permis de recourir à un panel de cabinets, évitant la multiplication des consultations, favorisant un cadre mutualisé de recours à des prestataires compétents, les procédures inférieures à 40 000 € étant donc devenues exceptionnelles.

La CDC et la SCET doivent donc renforcer leur dispositif de prévention des conflits d'intérêts. Ce dispositif pourrait utilement préciser les réunions au sein de la CDC auxquelles les représentants de la SCET peuvent ou non assister, ou encore les appels à concurrence auxquels la SCET peut ou non candidater.

Recommandation n° 2. (CDC, SCET) : Renforcer le dispositif de prévention des conflits d'intérêts et son suivi entre le groupe SCET et la Caisse des dépôts et consignations.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Depuis 2016, la SCET a engagé une transformation de son modèle économique. Pour faire face à la décroissance de plusieurs activités historiques, fragilisées par des modifications législatives, un accroissement de la concurrence, ou connaissant, à l'instar des contrats de réseau, une érosion progressive du chiffre d'affaires, la CDC a décidé de transformer sa filiale en cabinet de conseil principalement orienté vers les collectivités territoriales. Cette mutation, organisée à travers plusieurs plans stratégiques, s'avère complexe. Ainsi, le chiffre d'affaires des activités de conseil de SCET SA a peu progressé, les procédures de commande publique génèrent une pression à la baisse sur le montant des prestations, la SCET réalisant beaucoup de prestations de faible montant, peu rentables. Enfin, elle est assez dépendante dans son activité de conseil des accords-cadres passés avec la Banque des territoires et avec l'ANCT. La SCET a également effectué plusieurs opérations de croissance externe, qui ont contribué à déplacer le point d'ancrage du groupe vers le conseil.

Son actionnaire a pour l'instant écarté les scenarii de revente ou d'internalisation de certaines compétences de sa filiale, qu'auraient pu justifier ses mauvaises performances économiques, et a décidé de réaliser plusieurs recapitalisations ou avances en compte courant d'associés. En effet, selon son actionnaire, la SCET détient une « valeur d'image » auprès des collectivités territoriales et une compétence qui permet de générer des synergies avec la Banque des territoires. À cet égard, la Cour recommande toutefois à la CDC de renforcer le dispositif de prévention des conflits d'intérêts avec sa filiale.

La SCET pâtit de l'étroitesse et des caractéristiques du marché sur lequel elle évolue, puisqu'elle est principalement orientée vers le conseil aux acteurs publics, notamment aux collectivités territoriales, ce qui limite ses perspectives de rentabilité. Cependant, elle souffre également, dans son objectif de retour à l'équilibre, de l'ambivalence des objectifs fixés par son actionnaire. En effet, si la SCET exerce sur un marché concurrentiel, au même titre que les autres sociétés de conseil, elle intervient également à la frontière de missions d'intérêt général d'appui et de conseil à de petites collectivités, dans des conditions financières ne garantissant

pas systématiquement la rentabilité de ses activités. Ainsi, la CDC devrait clarifier les missions, le positionnement et les objectifs de rentabilité de la SCET, et le cas échéant de sa future filiale détenue avec l'Union sociale pour l'habitat si le rapprochement avec la société HTC aboutit.

2 UN RESULTAT STRUCTURELLEMENT DEFICITAIRE MALGRE DES APPORTS REGULIERS EN LIQUIDITE DE L'ACTIONNAIRE

Le résultat du groupe SCET est négatif sur l'ensemble de la période sous revue, principalement du fait des pertes de SCET SA (2.1). Les apports en liquidité de l'actionnaire en vue de limiter ces pertes n'ont pas empêché une nette dégradation du niveau des capitaux propres (2.2). Dans ces conditions, l'amélioration de la qualité des tableaux des suivi financiers est un impératif pour le groupe SCET (2.3).

2.1 Un résultat structurellement déficitaire du groupe SCET

D'un point de vue comptable, le groupe SCET n'existe pas. SCET SA ne produit pas de comptes consolidés qui soient certifiés (cf. infra 2.1.3.). Les données présentées dans cette partie consacrée au compte de résultat sont issues des comptes sociaux des différentes entités du groupe. Il existe néanmoins des transferts financiers entre les sociétés, qui ont des implications sur le compte de résultat de chaque entité, ce qui limite de fait la pertinence d'un résultat agrégé des différents comptes sociaux[77]. Dans ces conditions, lorsque des données consolidées ont été communiquées, l'équipe de contrôle les a prises en compte, en prenant soin de distinguer dans les tableaux qui suivent ce qui relève des comptes sociaux et ce qui relève des données consolidées non certifiées produites par la SCET.

2.1.1 Un recul du chiffre d'affaires « groupe » limité par les acquisitions de filiales

Sur la période 2017 à 2024, soit depuis l'acquisition de sociétés par SCET SA, le chiffre d'affaires du groupe (non retraité) est en recul de près de 17 %.

Sans ces acquisitions, le recul aurait été plus important. Le chiffre d'affaires de SCET SA est en diminution de 31 % depuis 2017. La part du chiffre d'affaires de la SA dans le chiffre d'affaires groupe passe ainsi de 70,5 % en 2017 à près de 58 % en 2024, descendant jusqu'à 54 % en 2023. Cette baisse quasi continue du chiffre d'affaires de la SA depuis 2017 est principalement portée par l'érosion des activités historiques (cf. supra partie I).

Dans ce contexte, seule la progression du chiffre d'affaires des deux principales filiales, Citadia et Aatiko, de l'ordre respectivement de +16,5 % et +14,9 % depuis leur acquisition permet de limiter le recul du chiffre d'affaires du groupe.

[77] Un point spécifique aborde cette question des flux des filiales vers l'entité SA (cf. 2.1.4.)

Tableau n° 3 : évolution du chiffre d'affaires par filiale

en M€	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Variation 2024-2017
SCET SA	32,8	32,8	29,9	27	22,3	21,8	19,8	20,11	22,63	**- 31,0%**
CITADIA	-	9,6	10,5	12,9	8,2	8,7	10,3	11,81	11,5	**16,5%**
AATIKO	-	2,4	2	1,8	1,7	2,6	2,6	2,75	2,82	**14,9%**
CEI		1,7	1,5	1,3	1,4	1,5	1,6	0,9	-	**- 47,1%**
Revue Urbanisme	-	-	-	-	-	0,3	0,4	0,52	0,45	**33,3%**
Ville en Œuvre	-	-	-	-	-	-	-	1,22	1,28	**- 4,9%**
Total (non retraité)	**32,8**	**46,5**	**43,9**	**43**	**33,6**	**34,9**	**34,7**	**37,31**	**38,68**	**- 16,8%**
Total consolidé (retraité)	**32,8**	**46,5**	**43,9**	**43**	**33,6**	**32,8**	**32,5**	**34,9**	**32,4**	na
Part SCET SA sans total (en%)	**100**	**70,5**	**68,1**	**62,8**	**66,4**	**62,5**	**57,1**	**53,9**	**58,5**	na

Source : SCET

L'amélioration du recouvrement des créances : un travail mené à bien en 2024

Les difficultés de recouvrement des factures, qui perduraient depuis de nombreuses années en dépit d'une augmentation de la capacité de facturation de la SCET[78], se sont récemment résorbées.

À son arrivée, le directeur général a fait le constat qu'un des enjeux majeurs du groupe était d'établir et de respecter une procédure rigoureuse en matière de facturation. Cette rigueur était en effet jugée non encore atteinte à fin décembre 2021, alors que la SCET avait déjà enregistré un montant de 14,5 M€ de commandes pour un objectif de chiffre d'affaires de 20,5 M€ pour la SCET et 25 M€ pour le groupe[79]. La diminution importante de la trésorerie en 2023 (près de 7,1 M€) ravive cette préoccupation, car le conseil d'administration constate que les envois de factures et de relances sont trop tardifs[80]. L'amélioration du processus de facturation et de recouvrement des créances devient dès lors un élément fondamental de la sécurisation des entrées de trésorerie. Le plan d'action mis en place prévoit de passer en revue les factures susceptibles d'être recouvrées, et, pour celles entre 180 jours et un an, de procéder systématiquement à des actions de recouvrement. À fin 2023, le « stock » de créances représente 9,5 M€, dont 1,4 M€ correspondant à des factures de plus d'un an. En un an, un important travail de recouvrement est réalisé. À fin novembre 2024, 8,6 M€ de ces créances ont été soldées (7,4 M€ réglées et 1,2 M€ passées en perte ou avoirs, essentiellement des créances de plus de six mois)[81]. Afin de limiter la reconstitution du stock de créances, le règlement des factures émises est suivi de près : les impayés échus de plus de deux mois sont mis « sous surveillance » et une transformation du processus comptable et de l'interface comptable visant à fermer le processus de déversement systématique des factures de 180 jours à un an vers les factures à un an est réalisé.

À fin 2024, sur 21,5 M€ de factures émises, 16,9 M€ sont réglées et 1,6 M€ sont des impayés échus à plus de deux mois sous surveillance.

[78] Le constat effectué en 2021 est celui d'une difficulté de la facturation aux clients du temps réellement passé par les consultants. L'augmentation de la capacité de facturation est liée à une augmentation du niveau de productivité, obtenue d'une part grâce à une réduction du nombre de consultants et d'autre part par une augmentation du chiffre d'affaires.
[79] Séance du CA du 8 12 2021.
[80] Séance du CA du 19 10 2023.
[81] Le solde résiduel est sous protocole ou en contentieux (0,4 M€) ou en cours de régularisation (0,4 M€).

2.1.2 Une masse salariale du groupe mieux maitrisée mais des coûts de structure encore trop élevés

En dépit d'une stabilisation du chiffre d'affaires depuis quatre ans, les coûts de la structure progressent.

2.1.2.1 Une masse salariale en recul sur la période

Durant la période sous revue [82], les coûts liés à la masse salariale ont globalement diminué, sous l'effet en particulier des différentes ruptures conventionnelles collectives (- 14,8% entre 2015 et 2019, puis - 1,47% entre 2020 et 2024[83]).

Tableau n° 4 : évolution de la masse salariale et des charges de structure au niveau du groupe

en k€	2015	2016	2017	2018	2019	Variation	2020	2021	2022	2023	2024	Variation
*Masse salariale**	25,7	25	25,5	24,8	21,9	- 14,8 %	27,3	24,3	23,6	26,3	26,9	- 1,47 %
*Charges structure et de production **	10,4	9,7	9,3	9,2	8,4	- 19,2 %	6,9	6,6	7,6	7,1	8,2	+ 15,9 %

*Source : SCET. *Depuis 2020, la masse salariale comprend le poste personnel détaché ; les charges structures comprennent le poste immobilier*

2.1.2.2 Des coûts de structure en forte progression depuis 2021

De 2015 à 2019, les charges de structure et de production diminuent. Cette baisse s'explique essentiellement par la fermeture de neuf agences en régions, à laquelle s'ajoute notamment la suppression de plusieurs véhicules de fonction (près d'une trentaine sur la seule année 2019 sur un total de soixante), une réduction des frais de déplacement, une baisse des frais de téléphonie ou encore la résiliation d'abonnements.

En revanche, depuis 2021, les coûts de structure du groupe progressent à nouveau, notamment en raison des coûts dits de transformation[84] destinés à moderniser la structure, ce qui expliquent une large part des pertes constatées en 2024. Sur cette seule année, le dépassement des coûts de structure est de 1 M€ par rapport au budget, en particulier en raison

[82] Pour des raisons méthodologiques d'homogénéité des indicateurs présentés (entre 2015 et 2019 l'indicateur comprend les mêmes postes au sein des deux charges ; de même entre 2020 et 2024), il a été décidé de scinder les deux périodes.
[83] En raison des difficultés méthodologiques relevées plus bas (indicateur et sous indicateurs mouvants) le choix a été fait de distinguer deux périodes différentes, pour lesquelles la méthode de calcul de l'indicateur est stabilisé.
[84] Du fait de l'absence de suivi de cet indicateur sur plus de deux années de suite, il n'a pas été possible de mettre en évidence un suivi exhaustif de l'évolution des postes concernés.

de coûts informatiques plus élevés[85], des surcoûts immobiliers exceptionnels en lien avec le déménagement parisien conduisant la SCET à devoir s'acquitter de deux loyers (cf. partie 3) ou d'un résultat exceptionnel non réalisé (cession des locaux de Toulon qui devait rapporter 1,5 M€).

2.1.2.3 Un pilotage des coûts à améliorer

Au-delà des tensions sur la trésorerie, les défaillances du pilotage des coûts expliquent en partie leur dérive.

L'analyse des facteurs ayant mené à la perte substantielle en 2024 est au centre des discussions du conseil d'administration fin 2024, tant l'écart entre le prévisionnel et l'atterrissage 2024 est important. Selon la SCET, un certain nombre d'aléas n'avaient pas été anticipés, notamment des travaux qui ne pouvaient être réalisés en interne et qui ont dû être externalisés, comme le recouvrement des créances.

Toutefois, la présentation du compte de résultat de l'exercice 2024 en conseil d'administration fin mai 2025 rappelle que le suivi des coûts reste perfectible. En effet, si l'écart à la prévision s'explique par les surcoûts déjà identifiés (informatique, immobilier, cession non réalisée), une catégorie « autres coûts » n'est pas explicitée. Or, ces coûts, qui dépassent de 0,6 M€ les prévisions budgétaires, contribuent à hauteur de - 4,1 M€ au résultat.

Tableau n° 5 : décomposition du résultat 2024 (dont marge opérationnelle)

M€, à fin décembre	Budget 2024	Réel *
Chiffre d'affaires (retraité des intercos)	36,3	33,9
Total CA net	34,2	32,4
Marge opérationnelle	12,2	10,5
Masse salariale dite support	- 5,9	- 5,5
Coût immobiliers (dont double loyer)	- 2,6	- 2,4
Coûts SI	- 1,0	- 1,7
Autres coûts	- 3,5	- 4,1
EBE	- 2,3	- 3,2
Résultat net	0,5	- 4,3

(hors urbanisme et SCET GE).*

Source : SCET (présentation au conseil d'administration du 27 mai 2025)

Par ailleurs, si la réduction des coûts de structure reste un sujet majeur, l'analyse des coûts par destination, aujourd'hui absente du cadrage financier, pourrait utilement y contribuer, afin « d'avoir une vision fine et de faire des arbitrages en permanence »[86].

[85] Des mises à jour informatiques étaient nécessaires, notamment pour opérer un certain nombre de bascules.
[86] Séance CA 11 10 2024.

2.1.2.4 Un plan d'économies crédible à présenter, comprenant la revue des filiales

D'après la SCET, le standard de marché en termes de coûts de structure, y compris de masse salariale, correspond à près de 25% du chiffres d'affaires[87]. La SCET en est très éloignée puisque la somme de sa masse salariale et de ses coûts de structure correspond quasiment au niveau de son chiffre d'affaires (35 M€).

Des économies plus substantielles ont été demandées par la Caisse des dépôts fin 2024, visant notamment à maîtriser la masse salariale et à anticiper « un niveau important de coûts (…) sur les frais de conseil ou les licences informatiques, (jugés) non acceptables dans la situation actuelle [88]. Toutefois, l'identification des pistes d'économies n'est pas claire.

Dans une version du budget présentée en conseil d'administration début décembre 2024[89], une économie cible de 1 M€ sur les coûts de structures externes a été identifiée, pour faire passer le total des coûts dits de « structure » [90] de 6,8 M€ à 5,7 M€, avec un effort à porter sur le principal poste intitulé « autres coûts » (regroupant 3,4 M€, dont le recrutement et la formation).

Par ailleurs, les économies ne prennent pas en compte des foyers de pertes potentiels et les fragilités des filiales apparues en 2024, illustrées par un léger recul de leur chiffre d'affaires.

La filiale « revue Urbanisme » constitue pour SCET SA un de ces foyers de perte. Or, trois avances sont prévues au titre des décaissements pour 2025 pour cette filiale pour un montant de 50 000 € chacune (février, mai, août). Si ces montants sont faibles par rapport au montant mensuel moyen des décaissements pour 2025 (autour de 2 200 000 €), cette revue est cependant structurellement déficitaire (- 516 000 € depuis 2022), alors que les projections réalisées en 2021 anticipaient qu'elle devait dégager un résultat excédentaire dès 2023 (15 000 € en 2023 et 50 000 € en 2024)[91].

Par ailleurs, les avances en compte courant accordées par la Caisse des dépôts sont assorties de conditions de remboursement, dont des intérêts de remboursement (5,75% en 2024 à titre indicatif) payables en fin de période. Or ces intérêts représentent nécessairement un coût que la SCET devra également prendre en compte au titre de ses futures charges.

Enfin, si les filiales continuent d'enregistrer des résultats positifs, ces derniers sont en recul en 2024 (cf. tableau n°6). Or, au titre des encaissements attendus de trésorerie en 2025, les filiales devraient apporter près de 700 M€ à SCET SA en septembre 2025, soit près d'un tiers des encaissements prévus à cette date. Le tarissement des performances des filiales en 2024 (cf. 2.1.4 - tableau n° 8) limite de fait les marges de manœuvre de la SCET et rend plus incertaine l'atteinte de ses objectifs[92].

---

[87] Séance 15 juin 2023.
[88] Séance CA du 11 10 2024. Le budget 2025 prévoit une économie d'1 M€ en coûts de structures externes.
[89] Séance du 11 12 2024.
[90] Cet indicateur exclut la masse salariale représentée par la direction des services informatiques, sans qu'il soit possible de comprendre dès lors ce que recoupe précisément cet indicateur de masse salariale.
[91] Prévision revue urbanisme, issu du CA du 8 12 2021.
[92] L'analyse du chiffre d'affaires par « *business unit* » depuis 2024 rend moins aisé la lecture des performances par filiales. Néanmoins, le recul du chiffre d'affaires a particulièrement concerné des *business unit* auxquels les filiales contribuent pour une large part (« aménagement » et « habitat »). Ainsi, au sein de l'unité aménagement (sur les 4,3 M€ enregistrés en CA en 2024 contre 5 M€ attendus, près de 3,3 M€ proviennent de Citadia et Ville

Par conséquent, au vu des pertes enregistrées par le groupe, un plan d'économies d'ici fin 2025 contenant l'identification des foyers de pertes, le potentiel d'économies réalisables, avec des indicateurs stabilisés permettant de suivre le suivi ce plan apparaît nécessaire. La situation financière du groupe pris dans son ensemble nécessite que soit précisée une analyse des coûts par destination, en détaillant l'ensemble des coûts (notamment la catégorie autres coûts) et que soit prise en compte la contribution de l'ensemble des filiales, y compris la revue Urbanisme.

2.1.3 Des filiales qui limitent les pertes du groupe

Sur la période et sur la base des comptes sociaux communiqués[93], le résultat total du groupe (non retraité) est en recul de près de 31M€, à rapporter aux 41 M€ apportés par la Caisse des dépôts sur cette période tandis que SCET SA contribue pour près de 35,8 M€ à ces pertes. Ces dernières au niveau du groupe sont néanmoins limitées par les résultats positifs des principales filiales.

En effet, exceptée la revue urbanisme structurellement déficitaire depuis 2021 (cf. tableau n°6) les filiales dégagent près de 5 M€ au cours de la période sous revue[94].

Tableau n° 6 : résultat des différentes entités du groupe

en k€	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
SCET SA	- 2972	- 3300	- 6460	- 5438	- 9251	- 892	- 844	- 1357	- 5230	**- 35 764**
CITADIA		456	263	253	- 564	- 127	509	615	410	1 815
AATIKO		575	318	88	226	392	302	306	70	2 277
CEI	199	244	219	50	38	91	175	139	-	1 155
URBANISME	-	-	-	-	-	- 157	- 247	- 112	nc	- 516
VEO	-	-	-	-	-	-	-	161	44	205
***Total* non retraité**	- 2773	- 2025	- 5660	- 5047	- 9551	- 693	- 125	- 248	- 4706	**- 30 828**
Total retraité	nc	nc	nc	nc	nc	- 636	80	93	- 4293	na

Source : SCET

En dépit de résultats déficitaires, le groupe SCET considère avoir atteint l'équilibre financier en 2022 et en 2023. Or, ce résultat à l'équilibre repose sur la prise en compte de comptes, comprenant des retraitements entre les filiales, non certifiés[95].

Par ailleurs, la progression du résultat au niveau du « groupe » sur ces deux années (+ 80 000 € en 2022, + 93 000 € en 2023 après retraitement), s'explique avant tout par des facteurs conjoncturels, en l'occurrence des produits financiers et exceptionnels excédentaires,

---

en œuvre) De même sur l'unité Habitat, dans laquelle Citadia et Aaatiko contribuent en totalité, le chiffre d'affaires est de 3,2 M€ contre 3,9 M€ attendus.

[93] C'est-à-dire sans prise en compte des flux financiers entre les structures (le groupe SCET ne publiant pas de comptes consolidés).

[94] Étant rappelé qu'il n'y a pas de contribution au sens comptable du terme, car il n'y a pas de comptes consolidés du groupe SCET.

[95] Le cabinet d'expertise comptable rappelle bien qu'il ne produit pas des comptes consolidés au sens de la règlementation et qu'il ne lui appartient pas d'émettre une opinion d'audit ou d'examen limité.

et non pas un résultat d'exploitation bénéficiaire, comme l'illustre l'évolution du résultat de la principale entité du groupe, SCET SA.

Ainsi en 2022, les produits exceptionnels de SCET SA liés à la cession d'actifs immobiliers (Nantes et Rouen) se sont élevés à 2 550 000 €. Ces produits exceptionnels ont permis de masquer la diminution substantielle du résultat exploitation de SCET SA au même moment, pour un montant quasi identique à ce produit (- 2 522 000 €). Au niveau du groupe, ce produit exceptionnel a permis d'afficher un résultat net consolidé de 80 000 € (en prenant en compte les retraitements opérés par le groupe), présenté comme le premier résultat à l'équilibre depuis 2014 [96].

En 2023, SCET SA dégage un résultat financier + 2 713 000 €[97]. La société subit pourtant une perte d'exploitation de – 3 175 000 €, ce qui la conduit à afficher sa perte la plus élevée depuis la période de la crise sanitaire (résultat net de - 1 357 000 € en 2023 et – 9 251 000 € en 2020). Ce résultat financier excédentaire de SCET SA permet néanmoins au groupe d'afficher un résultat au niveau consolidé de + 93 000 € en 2023.

Tableau n° 7 : décomposition du résultat de SCET SA depuis 2016

En milliers d'€, à fin décembre	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
résultat d'exploitation	- 3163	- 3419	- 4354	- 5699	- 7067	- 748	- 2522	- 3175	- 5181
résultat financier	211	209	- 2106	917	117	- 656	- 790	2713	- 202
résultat exceptionnel	- 20	- 90		- 656	- 2301	511	2468	- 895	153
Total	**- 2972**	**- 3300**	**- 6460**	**- 5438**	**- 9251**	**- 893**	**- 844**	**- 1357**	**- 5230**

Source : comptes audités SCET SA

En l'absence de comptes consolidés, seule l'analyse des refacturations entre entités peut permettre de retracer les chiffres fournis par la SCET et la contribution des filiales au résultat du groupe. Or, la Cour a mis à jour de grandes difficultés à retracer précisément les flux entre les filiales et entre ces dernières et la SCET, notamment pour déterminer les coûts chargés entre elles.

La lisibilité de la refacturation entre les filiales, enjeu de renforcement du pilotage financier

SCET SA reçoit de ses filiales des contributions relevant d'une part de produits d'exploitation (les refacturations de frais de gestion appelées « *management fees* »), d'autre part de produits financiers (dividendes). Au titre des produits financiers, les revenus issus des titres de participations (ligne « revenus de titres de participation » dans les comptes de SCET SA) représentent 2,6 M€ sur l'ensemble de la période sous revue (dont 1,3 M€ correspondant à une remontrée de trésorerie de CEI après son rachat - cf. supra). S'agissant des produits d'exploitation, il a été indiqué à la Cour que des

[96] Par ailleurs en 2022, le groupe bénéficie d'un produit d'intégration fiscale de 205 k€ dont il ne bénéficiait pas jusqu' alors. A cet égard, lorsqu'il présente un résultat à l'équilibre, il s'agit d'un résultat avant IS.

[97] Dû en partie à la cession des titres de CEI (+ 450 000 € de remontée de dividendes de la part de CEI au moment de la cession) et à des reprises d'immobilisations financières (+ 2,2 M€) et des produits nets sur cessions de valeurs mobilières (+ 80 000 €, SCET SA ayant vendu la totalité de ses valeurs mobilières de placement en 2023 pour financer son exploitation pour un montant de 5 738 000 €).

refacturations avaient lieu jusqu'à la fin 2020 sur la base d'un montant forfaitaire, la SCET ayant conclu des conventions de prestations de services avec CEI, Citadia et Aatiko qui prévoyaient une rémunération forfaitaire annuelle en contrepartie de moyens mis en œuvre et frais exposés par la SA pour assurer l'exécution des prestations qui lui étaient confiées[98].

Au titre des seules conventions réglementées relatives aux prestations de service avec ses filiales (sans compter SCET GE), et sur la base des rapports spéciaux successifs du commissaire au compte sur ces conventions, le produit comptabilisé dans les comptes de la SCET SA entre 2016 et 2020 est estimé à 1,1 M€ sur la période 2016 à 2020. Ce produit n'intègre pas par ailleurs les produits financiers au titre des intérêts, nés des avances réalisées par SCET SA pour l'exercice 2020 à ses filiales [99].

Tableau n° 8 : produits d'exploitation tirés de l'application des conventions réglementées

En milliers d'€ (HT)	2016	2017	2018	2019	2020	Total
CEI	35*	70	70	70	70	315
AATIKO	-	30	100	100	100	330
CITADIA	-	90	130	130	130	480
Total	**35**	**190**	**300**	**300**	**300**	**1 125**

** de mai à décembre 2016. Source : rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de 2016 à 2020*

Depuis 2021, la SCET a décidé, pour renforcer le sentiment d'appartenance au groupe et donner plus de transparence, de revoir l'intégralité du processus par étape :

- une refacturation en 2021, 2022 et 2023 des bureaux partagés ;
- une mutualisation de la paie en 2021/22 : les coûts de chaque société sont portés nativement par chaque société, sur la base du nombre de bulletins de paie ;
- une absence de refacturation des prestations des fonctions support groupe sur 2022 et 2023, celles-ci ayant surtout bénéficié à SCET SA au cours de cette période ;
- la mutualisation s'étant renforcée sur les SI en 2024, les coûts SI OPEX portés nativement par la SCET sont refacturés à chaque société ;
- la mutualisation pleine des équipes support étant réellement active depuis fin 2024, une refacturation liée est attendue en en 2025.

Les refacturations sont donc désormais intégrées dans l'indicateur coût de production. Or cet indicateur est mouvant (dans le dernier compte-rendu présenté au conseil d'administration fin mai 2025, les refacturations sont présentes dans la ligne coûts-directs, réseau, planification) et l'équipe de contrôle n'a pas pu déterminer précisément sa méthode de calcul. Par ailleurs, un échange au conseil d'administration le 11 décembre 2024 révèle que les membres de ce conseil ne disposent pas eux-mêmes d'une lecture claire de ces refacturations et de leur incidence sur les résultats de SCET SA.

En résumé, sur la base des informations communiquées, les filiales ont contribué pour près de 3,7 M€ au résultat du groupe SCET. Sur la base des 5 M€ de contribution au résultat estimé plus haut, près de 1,3 M€ n'ont ainsi pas pu être retracés.

[98] Les conventions précisaient seulement qu'elles étaient « mutuellement bénéfiques » de sorte que pour la Scet, la convention signée permettait de développer les synergies avec l'entité concernée en participant à l'offre globale qu'apportait la Scet, et que pour l'entité, cela lui permettait de fonctionner dans des conditions optimales.
[99] Pour Citadia, 1793 € au titre des intérêts (avance de 200 000 €) ; pour CEI 1486€ (avance de 100 000€).

Tableau n° 9 : contribution des filiales au titre des produits financiers et des produits d'exploitation

en milliers d'€	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	total
produits financiers/dividendes	1 300	202	73	396	100	100	-	450	200	2 621
produits d'exploitation	35	190	300	300	300	NC	NC	NC	NC	1 125
Total	**1 335**	**392**	**373**	**696**	**400**	**100**	**-**	**450**	**200**	**3 746**

Source : comptes sociaux SCET SA ; rapport spécial commissaires aux comptes sur les conventions réglementées de 2016 à 2020

Recommandation n° 3. (SCET) : Expliciter les méthodes de calcul des refacturations du groupe, en précisant ce qui relève des produits d'exploitation et ce qui relève des produits financiers (dividendes).

2.1.4 Un retour à la rentabilité attendu en 2026

Selon les dernières projections réalisées en décembre 2024, le retour à l'équilibre du groupe est attendu pour 2026, avec un objectif de résultat net à +0,7 M€ en 2026 et 1,9 M€ en 2027. Pour SCET SA, le retour à la rentabilité est repoussé à 2027 avec un objectif de résultat à +0,7 M€. Les hypothèses entourant ces projections sont les suivantes :

- une résilience de l'activité en lien avec un effort commercial soutenu (progression du chiffre d'affaires de 34,7 M€ en 2024 à 34,8 M€ en 2027) ;

- une masse salariale stable en 2025 et un effort de non remplacement de certains départs sur 2025-2027 ;

- la cession de l'activité d'assurance en 2025 et des bureaux de Toulon.

Tableau n° 10 : projections à 2027 du résultat net, pour le groupe et SCET SA

En milliers d'€, à fin décembre	2025	2026	2027
Groupe	-1	0,7	1,9
SCET SA	-1,9	-0,7	0,7

Source : SCET (présentation au conseil d'administration du 11 décembre 2024)

Plusieurs aléas accompagnent néanmoins ces prévisions.

La prévision d'affaires pour l'année 2025 devrait rester constante par rapport à 2024 en raison de trois facteurs analysés par la SCET lors de son conseil d'administration fin 2024 D'abord, elle estime exploiter déjà pleinement son potentiel de croissance. Par exemple, elle

bénéficie d'une part significative d'un marché attribué par la Banque des territoires (dénommé « fabrique des territoires »), autour de 10 à 15%, ce qui limite de fait sa croissance. Ensuite, la capacité de la SCET à prospecter de nouveaux marchés est limitée en termes d'expertise et d'équipes. Enfin, les élections municipales de 2026 devraient créer un « plat de chiffres d'affaires » fin 2025 et début 2026.

Par ailleurs, l'étude des prévisions détaillées accompagnant ce retour à la rentabilité pour 2026, montre que la cible financière fixée au groupe SCET par la Caisse des dépôts serait en réalité atteinte en 2027 et non en 2026[100].

Tableau n° 11 : objectif de rentabilité fixé par la Caisse des dépôts

*En milliers d'€**	2025	2026	2027
CA net	31,3	32,2	33,1
EBE	- 1	1,2	2,4
EBE/CA net	- 3.2	3,7	7,2

**A fin décembre. Source : Cour des comptes, SCET*

Dans ce contexte, la trésorerie devrait rester très dégradée en 2025 avec un nouveau besoin estimé par le groupe en 2026. Après le versement de 2 M€ de liquidités par la Caisse depuis le début 2025, le dernier apport en liquidité d'un montant de 1 M€ prévu dans l'enveloppe de 3 M€ en comptes courant d'associés permettra à SCET SA de ne pas se trouver en déficit de trésorerie à fin juin 2025. SCET SA devrait également bénéficier de la remontée de liquidités de ses filiales, à hauteur de 500 000 € (100 000 € de la part d'Aatiko et 400 000 € de la part de Citadia) et la vente attendue du site de Toulon (200 000 €) permettant d'atteindre un solde positif en fin d'année (849 000 €).

2.2 En dépit des apports de l'actionnaire, une insuffisance des capitaux propres qui a fait l'objet d'une régularisation en 2025

Le total du bilan de la SCET évolue peu sur la période sous revue (- 1,4%), passant de 27,4 M€ à fin 2015 à 27,1 M€ à fin 2024 (cf. tableau 12). Cette évolution masque néanmoins des variations parfois significatives de certains postes de bilan, en particulier les actifs immobilisés (+ 61%, passant de 6,9 M€ à 17,5 M€) et au passif les capitaux propres, singulièrement le capital social (+ 96%, passant de 1,6 M€ à 42,6 M€).

[100] Cible d'excédent brut d'exploitation ramené au chiffre d'affaires net de 7%,

Tableau n° 12 : bilan de SCET SA de fin 2015 à fin 2024

en milliers €	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
capital souscrit non appelé	-	7 500	-	-	-	4 000	4 000	4 000	4 000	-
actif immobilisé	6 917	8 962	16 324	14 973	18 225	17 074	15 536	14 793	16 633	17 546
actif circulant	20 513	17 607	15 804	22 329	15 418	23 334	17343	14 266	8 788	9 506
Total actif	**27 429**	**34 069**	**32 128**	**37 302**	**33 644**	**44 408**	**36 879**	**33 059**	**29 421**	**27 052**
capitaux propres	6 538	13 565	10 265	18 806	13 367	20 115	19 223	18 378	17 524	12 492
dont capital social	*1 608*	11 608	*11 608*	*26 608*	*26 608*	*42 608*	*42 608*	*42 608*	*42 608*	*42 608*
dont report à nouveau	*3*	-1 463	*- 4 436*	*-7 736*	*-14195*	*- 19 634*	*28 886*	*-29 779*	*-30 623*	*31 477*
dont résultat exercice	*-1*	-2 973	*- 3 300*	*- 6 459*	*- 5 439*	*- 9 252*	*- 892*	*-844*	*-854*	*- 5 072*
provisions	9 995	9 673	*8 696*	*6 174*	*6 151*	5 756	4 463	*3 462*	*2 423*	2 090
dettes	10 896	10 831	13 268	12 322	*14 126*	18 537	13 194	11 220	9 474	12 469
Total passif	**27 429**	**34 069**	**32 128**	**37 302**	**33 644**	**44 408**	**36 879**	**33 059**	**29 421**	**27 052**

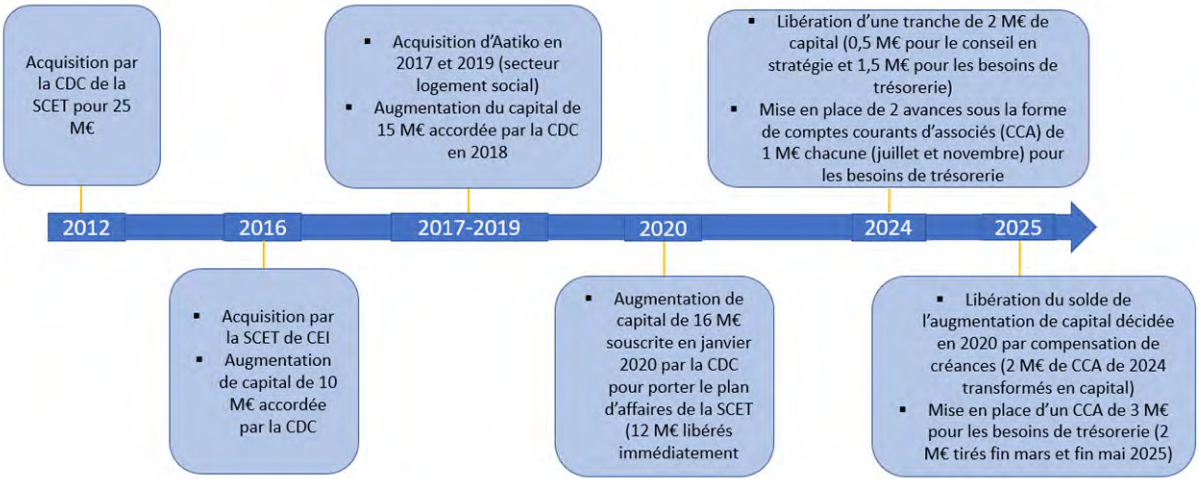
Source : comptes sociaux SCET audités de 2015 à 2024

Ces variations de bilans traduisent deux faits marquants de la période : les acquisitions de sociétés et les apports en liquidités successifs de la Caisse des dépôts pour financer notamment des résultats d'exploitation structurellement déficitaires (2.2.1). Malgré l'apport en capital, les pertes ont continué à se creuser, se matérialisant par un report à nouveau toujours croissant, conduisant le groupe à ne pas respecter depuis 2020 la règlementation encadrant le niveau des capitaux propres, laquelle prévoit que ces derniers doivent représenter au moins la moitié du capital social (2.2.2).

2.2.1 Des apports de liquidités qui financent prioritairement les déficits de trésorerie de SCET SA

À fin mai 2025, les apports de la Caisse se sont élevés à un total de 43 M€ depuis 2016, dont 2 M€ en comptes courants d'associés.

Schéma n° 2 : rappel des apports financiers de la Caisse des dépôts à la SCET



Source : Cour des comptes

Ces apports ont principalement eu pour objet de financer d'une part les acquisitions de sociétés dans le cadre de la stratégie de croissance du groupe, et d'autre part de faire face aux besoins de trésorerie de la SCET.

2.2.1.1 Des acquisitions de plusieurs sociétés pour un montant total de 14,8 M€

Au vu des éléments communiqués par la SCET, le montant total des acquisitions s'élève à 14,8 M€. Excepté Spallian[101], sur la période sous revue, SCET SA a acquis les sociétés CEI, Citadia, Aatiko pour des montants respectivement de 3,8 M€ en 2016 (cédée pour 0,95 M€ en 2023[102]), de 6,4 M€ (à hauteur de 60% en 2017 et 40% en 2019), de 3,7 M€ (à hauteur de 91% en 2017 et le complément en 2019).

Des entités de tailles plus modestes ont été acquises, telle la société éditant la « revue Urbanisme »[103] pour un montant symbolique de 3 €. Par ailleurs, la SCET a acquis VEO (ville en œuvre) pour 907 000 €, assortis de compléments de prix fondés sur l'atteinte d'objectifs de croissance du chiffre d'affaires dans l'aménagement et le développement de synergies avec les autres activités du Groupe, d'un montant de 204 000 € versés en 2024 au titre de l'exercice 2023 et 493 000 € à verser en 2025 au titre de l'exercice 2024.

[101] Souscription à une augmentation de capital pour 1 M€ en 2017, titres cédés ultérieurement à la CDC pour 0,5 M€ en 2019.
[102] Auxquels s'ajoutent des compléments de prix : 120 000 € en 2024, et un complément à déterminer pour 2025.
[103] Société « Publications d'architecture et d'urbanisme ».

À fin 2024, le montant total de la dépréciation des titres des filiales de la SCET au cours de la période sous revue atteint 3,8 M€.[104]

Tableau n° 13 : chronologie des dépréciations

en K€	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Aatiko		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Citadia		-	-	-	-	460	-	460	-	**920**
CEI	1100	-	-	-	-	306	800	-	-	**2 206**
VEO		-	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Urbanisme	-	-	-	-	-	-	-	-	674	**674**
Total	1100	-	-	-	-	766	800	460	674	**3 800**

Source : SCET

2.2.1.2 Le financement des déficits de SCET SA à hauteur de 36,8 M€

Les apports de la Caisse ont également permis de faire face aux résultats déficitaires de SCET SA. Ce soutien de la Caisse a d'ailleurs davantage permis de soutenir le déficit d'exploitation de la SA (- 36,8 M€) que de financer les acquisitions (14,8 M€).

Tableau n° 14 : acquisitions et résultats d'exploitation de SCET SA

*En milliers d'€ **	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
acquisition		3800	6239		3814				907		**14 760**
résultat exploitation SCET SA	- 1485	- 3163	- 3419	-4354	- 5699	- 7067	- 748	- 2522	- 3175	- 5181	**- 36 813**

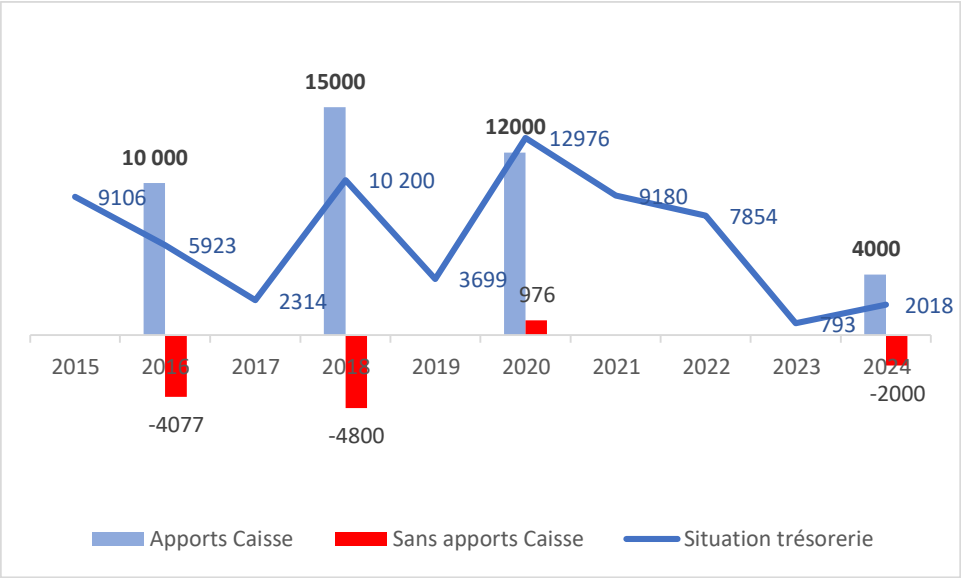
** A fin décembre. Source : comptes audités SCET SA ;Caisse des dépôts et consignations*

Sans soutien de la Caisse des dépôts sur la période sous revue, la trésorerie de SCET aurait été négative, à minima en 2016 (- 4,1 M€), en 2018 (- 4,8 M€) et en 2024 (-2 M€).[105]

[104] CEI a été cédé en 2023 et explique 83% du montant des dépréciations sur la période. Une première dépréciation dite « technique » de 1,1 M€ avait eu lieu en 2017 (la SCET ayant remonté la trésorerie de 1,1 M€ qu'avait CEI au moment du rachat).

[105] Pour 2020, le solde reste négatif, mais c'est grâce à l'apport du PGE sur SCET SA (4,6 M€).

Graphique n° 6 : évolution du solde de trésorerie de SCET SA à fin décembre et des apports de la Caisse des dépôts



Source : SCET ; Cour des comptes ; Caisse des dépôts et consignations

Le suivi des tensions sur la trésorerie : une sous-estimation chronique du risque

Depuis au moins 2021, la SCET n'a pas correctement anticipé ses difficultés de trésorerie, en raison d'une part de l'absence de suivi rapproché de la trésorerie réalisé dans le cadre des différents tableaux de suivi et d'autre part de prévisions de trésorerie souvent défaillantes.

Exceptée la période de tensions récentes, la situation de la trésorerie n'a pas fait l'objet de développements spécifiques dans les tableaux de suivi au comité des risques ou au conseil d'administration, alors que la SCET a vu son existence confortée grâce aux aides successives apportées par son actionnaire pour faire face à ses déficits structurels. Par ailleurs, les prévisions de trésorerie se sont révélées systématiquement erronées ou sous-estimées. Une note de la gestion des participation stratégiques de la Caisse en date du 9 mars 2021 rappelle par exemple qu'en dépit de trois recapitalisations successives, « la SCET n'anticipe pas de problème de trésorerie dans les prochaines années » alors même que deux mois plus tard (le 11 mai 2021[106]), des besoins de trésorerie estimés sur la période 2021-2025 prévoient une variation de trésorerie déficitaire dès 2022 (- 2 606 000 € en 2022 ; - 1 802 000 € en 2023 ; - 1 495 000 € en 2024 ; - 1 412 000 € en 2025). De même, fin 2022 dans une présentation au conseil d'administration[107], la SCET estime que sa situation de trésorerie consolidée à fin 2023 sera de 10,4 M€ (ou 8,8 M€ selon la réalisation prévue de rachats). L'évolution de la trésorerie atteindra finalement 1,7 M€ à fin décembre 2023, soit un écart à la prévision de près de 7 M€.

Face à cette situation, un suivi rapproché de la trésorerie entre la SCET et la Caisse des dépôts est réalisé dès 2023 à la demande de l'actionnaire, qui se traduit notamment par un échange régulier avec le directeur des affaires financières (échange qui devient bimensuel à partir de 2025. La situation se tend néanmoins à nouveau en 2024. Fin 2023, la SCET prévoyait que la trésorerie serait négative à partir d'avril 2024 et décide de mettre en œuvre un plan d'action doté d'une équipe projet sous pilotage du directeur général (2,5 ETP) visant notamment à « sécuriser les entrées de cash ». Les projections

[106] Tableau de la SCET intitulé « SCET- Besoin de trésorerie estimé », 2021-2025.
[107] Séance du 14 décembre 2022.

anticipent néanmoins que la situation est temporaire, et que le solde de trésorerie, même en cas de scénario dit pessimiste, reviendra quasiment à l'équilibre.

La dégradation rapide de la situation, que la SCET attribue en particulier à une forte baisse des achats de prestations intellectuelles par la Caisse des dépôts au premier trimestre 2024 avec un impact estimé à 2,5 M€ sur le chiffre d'affaires du groupe, conduit à la tenue d'un conseil d'administration extraordinaire le 16 mai 2024. A ce moment-là, la SCET vient d'appeler 0,5 M€ du capital libéré par la Caisse des dépôts (au mois d'avril). Des encaissements plus faibles qu'attendus (de l'ordre de 400 000 €) cumulés à des paiements échus à fin avril et décalés à fin mai par certains clients (500 000 € encaissés contre 900 000 € attendus) conduisent la SCET à demander un déblocage d'une nouvelle tranche de 1,5 M€, finalement libérée dès mai 2024[108]. En juillet et novembre 2024, deux avances en comptes courants d'associés d'un montant de 1 M€ chacune sont accordées par la Caisse des dépôts, finalement transformées en capital en janvier 2025[109]. La Caisse des dépôts aura donc versé près de 4 M€ à la SCET en 2024, pour éviter à cette dernière de se retrouver avec une trésorerie négative de - 2 M€.

Les difficultés de trésorerie de SCET SA étaient pourtant en partie prévisibles. En effet, l'amélioration de la situation de la trésorerie de SCET SA entre fin 2021 et 2023 était avant tout due à des facteurs conjoncturels et non pas structurels (un résultat exceptionnel de + 2 468 000 € en 2022 et un résultat financier de + 2 713 000 € en 2023 – cf. 2.1.3.). En l'absence de ces facteurs conjoncturels, la situation de la SCET s'est de nouveau fortement détériorée en 2024, nécessitant l'intervention en urgence de la Caisse. Le président du comité d'audit et des risques avait pourtant noté dès mars 2023 que « les résultats de 2022 proches de l'équilibre n'ont été possibles que grâce à des cessions d'actifs qui ne se reproduiront pas en 2023. La transformation de la SCET et son retour à l'équilibre sont par conséquent impératifs pour sa survie »[110]. La situation de trésorerie reste fragile en 2025, liée en particulier au remboursement du prêt garantit par l'État (PGE)[111] souscrit par SCET SA, conduisant d'ores et déjà à la consommation par la SCET de 2 M€ sous forme de comptes courants d'associés à fin mai 2025 sur les 3 M€ prévus pour l'ensemble de l'année 2025. Fin 2024[112], sans préciser si cela inclut les 3 M€ de comptes courants d'associés, la SCET prévoyait qu'une augmentation de capital complémentaire d'un montant minimal de 4,5 M€ serait nécessaire pour permettre une « stabilisation définitive » fin 2026.

Face à une situation qualifiée « d'hémorragie »[113] par le président du comité des risques, la Caisse des dépôts a tenu à rappeler, à l'occasion de la séance du conseil d'administration du 17 mai 2024 formalisant la demande en urgence à l'actionnaire d'une libération de 1,5 M€ d'ici le 31 mai[114], que les montants encore libérables (3,5 M€ car 500 000 € venaient d'être libérés) étaient en théorie prévus prioritairement pour le développement et la croissance de la SCET, et non pour faire face à des besoins de trésorerie.

[108] Séance CA 17 05 2024. Intervention du DG « il ressort du travail mené dans les 15 derniers jours, un besoin de 1,5 M€ pour sécuriser la trésorerie dans les prochains mois, en lien notamment avec un moindre CA escompté et de possibles difficultés du recouvrement ». A noter qu'au titre des objectifs 2024 du DG figurent le « pilotage renforcé de la trésorerie (qui compte pour 10% de ses objectifs).
[109] Autorisation formelle donnée par la CDC pour transformer ces 2 M€ de CCA en 2 M€ de capital n'a pas été portée à la connaissance de l'équipe de contrôle (cf. plus haut).
[110] Séance du CA du 22 03 2023.
[111] Le groupe a souscrit pour 6,9 M€ de PGE, dont 4,5 M€ pour SCET SA, 2,4 M€ pour Citadia, remboursables en juin 2026 et qui pèsent à hauteur de 1,4 M€ par an.
[112] Séance CA 11 12 2024.
[113] Séance CA 21 10 2024.
[114] Demande pour faire face aux besoins urgents de trésorerie de la SCET.

2.2.2 Un niveau de capitaux propres insuffisant régularisé en 2025

Aux termes de l'article L. 225-248 du code de commerce « *si, du fait de pertes constatées dans les documents comptables, les capitaux propres de la société deviennent inférieurs à la moitié du capital social, le conseil d'administration ou le directoire, selon le cas, est tenu dans les quatre mois qui suivent l'approbation des comptes ayant fait apparaître cette perte, de convoquer l'assemblée générale extraordinaire à l'effet de décider s'il y a lieu à dissolution anticipée de la société* ».

Or, les capitaux propres de la SCET sont inférieurs de près de moitié au capital social depuis 2020. Cette situation s'aggrave d'ailleurs d'année en année puisqu'à fin 2024 le niveau des capitaux propres atteint même moins d'un tiers du niveau du capital social (12 492 000 € de capitaux propres pour 42 608 000 € de capital social).

Tableau n° 15 : évolution des capitaux propres et du capital social de SCET SA

En milliers d'€	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
capitaux propres	6 538	13 565	10 265	18 806	13 367	20 115	19 223	18 378	17 524	12 492
capital social	1 608	11 608	11 608	26 608	26 608	42 608	42 608	42 608	42 608	42 608
50% capital social	804	5 804	5 804	13 304	13 304	21 304	21 304	21 304	21 304	21 304

Source : Cour des comptes, SCET

L'article L 823-12 du code de commerce prévoit que « *les commissaires aux comptes signalent à la plus prochaine assemblée générale ou réunion de l'organe compétent les irrégularités et inexactitudes relevées par eux au cours de l'accomplissement de leur mission…* ». Dans sa communication au comité des risques en 2021 et 2022, respectivement au titre des exercices clos à fin décembre 2020 et fin décembre 2021[115], le commissaire aux comptes, après avoir constaté que les capitaux propres sont inférieurs à la moitié du capital social, mentionne en conclusion « prévoir une résolution en Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) sur la poursuite de l'activité ». En 2023 et en 2024 sur les comptes clos respectivement à fin décembre 2022[116] et fin décembre 2024, le commissaire aux comptes indique qu'il prévoit « une communication ad hoc au regard de l'article L. 823-12 ».

L'article L 225-48 du code de commerce précise que « *si la dissolution n'est pas prononcée, la société est tenue, au plus tard à la clôture du deuxième exercice suivant celui au cours duquel la constatation des pertes est intervenue, de reconstituer ses capitaux propres à concurrence d'une valeur au moins égale à la moitié du capital social ou, sous réserve de l'article L. 224-2, de réduire son capital social du montant nécessaire pour que la valeur des capitaux propres soit au moins égale à la moitié de son montant. »* . Une assemblée générale tenue le 17 juin 2021 et une autre qui a eu lieu le 19 juin 2022 ont décidé la non-dissolution de l'entité. En théorie, au plus tard à la clôture de l'exercice 2023, la SCET aurait donc dû reconstituer ses capitaux propres pour se mettre en conformité avec la règlementation. En

[115] Présentation au comité d'audit et des risques du 17 mars 2022.
[116] Rapport au comité d'audit et des risques du 10 mars 2023.

application du décret n° 2023-657 du 25 juillet 2023, la SCET a eu un délai supplémentaire de deux ans pour régulariser sa situation, c'est à dire jusqu'au 31 décembre 2025.

Pour 2025, la SCET a décidé de régulariser cette situation. Un projet de résolution, validé en conseil d'administration le 27 mai 2025, et en assemblée générale extraordinaire le 19 juin 2025, a approuvé la réduction du capital social d'un montant de 36 540 000 € pour le passer de 42 608 000 € à 6 068 000 € par résorption des pertes[117].

2.3 Une présentation des indicateurs financiers à améliorer

La qualité de l'information financière transmise dans les différents tableaux de suivi présente des faiblesses significatives et ne permet pas d'apprécier de façon satisfaisante la réalité de la situation financière de l'entreprise.

Ces faiblesses tiennent notamment à des changements sans cesse opérés dans la présentation des indicateurs financiers au gré des évolutions de périmètre de l'entité (acquisitions et cessions de sociétés) et de la réorganisation du groupe (vision financière par filiales, puis consolidée, et en parallèle par pôles d'activités, et depuis 2024 par unité). Ces difficultés proviennent aussi de méthodes de calcul de soldes intermédiaires tels le chiffre d'affaires ou la masse salariale[118] non stabilisées sur la période sous revue (par exemple retraitements opérés dans le cas de la vue consolidée sans qu'il soit d'ailleurs possible de retracer précisément l'ensemble des frais de sous-traitance ou les flux intragroupes). Systématiquement, les données pour un même indicateur ne sont pas identiques, entre celles présentés dans les rapports de gestion, les présentations au comité d'audit et des risques ou au conseil d'administration, les études extérieures ou encore dans les comptes audités [119]. Dans ces conditions, l'évolution des performances de SCET SA et de ses filiales d'une année sur l'autre est souvent difficile à analyser.

2.3.1 Une grande instabilité des indicateurs financiers fragilisant les comparaisons

L'évolution du périmètre du groupe SCET sur la période sous revue et le changement de gouvernance expliquent pour une large part la présentation de nouveaux indicateurs.

[117] Au 31 décembre 2024 le report à nouveau antérieur s'élève à 31 477 000 €. La perte enregistrée en 2024 (5 072 000 €) conduit à constater un compte report à nouveau de 36 549 000 €.

[118] Des postes viennent en déduction du chiffre d'affaires brut, sans qu'il soit possible de les déterminer précisément au cours de la période. De même, des coûts se rattachant à la masse salariale sont parfois présentés séparément du calcul total de cette masse salariale (tels le « coût direct/réseau » qui regroupe des coûts liés à la reprographie, l'imprimerie, l'achat de certains logiciels…).

[119] Par exemple, le rapport de gestion 2021 fait état d'un chiffre d'affaires de la SCET de 22,3 M€ en 2020 (consolidé ou non d'ailleurs). Les comptes audités de Mazars indiquent 22 M€. Plus récemment, en prenant en compte les retraitements, un cabinet d'expertise comptable fait état d'un résultat agrégé à 138 000 € pour 2023 tandis que la SCET reporte 93 000 € au CA.

Toutefois, l'absence de tableaux de bord stabilisés[120], parfois d'une année à l'autre, rend les comparaisons périlleuses.

De 2015 à 2021, la gouvernance réalise un suivi exhaustif des indicateurs dits significatifs détaillant le total des produits, des charges et l'atteinte des résultats, en le comparant aux éléments budgétés, et précisant la trésorerie disponible. Un suivi similaire est réalisé pour les filiales, sans toutefois de présentation « consolidée » de l'ensemble SCET. Des focus spécifiques sont réalisés sur les opérations de croissance externe ayant eu lieu au cours de cette période.

À partir de 2021, le suivi des principaux indicateurs évolue avec une présentation qui ambitionne d'être davantage prospective, avec une vue consolidée des résultats des différentes entités, après une perte record du groupe observée en 2020 du fait d'un ralentissement d'activité lié au covid (- 9,6 M€). En juin 2021, le nouveau directeur général constate ainsi que « les éléments d'atterrissage financier du groupe souffrent d'une marge d'incertitude du fait de l'absence d'accès à des données qualitatives nécessaires », précisant qu'un chantier sur la création d'un « outil de sécurisation financière » devait être traité comme « la priorité des priorités » avec l'arrivée d'un nouveau directeur financier.[121] Ce chantier se matérialise notamment par l'élaboration de sept principaux indicateurs (dit « KPI » pour *key performance indicators*) visant à suivre au plus près l'évolution de l'activité et la mesurer à l'aune des standards du marché du conseil. Par exemple, un pilotage par le chiffre d'affaires produit plutôt que facturé est mis en place (dit également pilotage du « chiffre d'affaires à l'avancement »). Ce chantier ambitionne de capter mensuellement le différentiel restant à produire par les équipes par rapport au volume d'activité potentiel identifié (indicateur dit de « *pipe* probabilisé », qui mesure le pourcentage de chiffre d'affaires engrangé par rapport au chiffre d'affaires cible) et aux commandes gagnées (indicateur de part produite et indicateur de part restant à produire). L'objectif principal est de déterminer si l'entité doit fournir un effort commercial plus important en cours d'année[122].

Dès 2022, les indicateurs financiers font donc apparaître une présentation du chiffre d'affaires consolidé et par entité, avec au sein de celles-ci un détail de ce produit par activité. Le suivi de la production réalisée et à atteindre, ainsi qu'une trajectoire d'optimisation des coûts sont présentés.

En 2023 et 2024, la présentation s'affine encore avec une présentation détaillant les principaux indicateurs, les évolutions de chiffre d'affaires mensuels pour l'ensemble du groupe SCET, et par unité commerciale (depuis 2024) avec l'écart entre les prévisions et le réalisé. Un chiffre d'affaires cible par unité commerciale est présenté en annexe. Le suivi des charges du groupe SCET devient également plus précis avec une présentation distinguant les coûts opérationnels (frais de déplacement, sous-facturation métiers, masse salariale opérationnels, y compris coûts de départ) et les coûts de structure (immobilier, transformation, informatiques). Face aux difficultés de trésorerie du groupe (cf. infra 2.2.1), une analyse sur la trésorerie à douze mois est enfin réalisée depuis 2024.

---

[120] Ces tableaux de bord sont principalement destinés au comité d'audit et des risques (CAR) ou au conseil d'administration (CA).
[121] Séance du CA du 11 10 2021.
[122] D'autres indicateurs mesurent la rentabilité du chiffre d'affaires (vue par ETP, par marges mission ou par « taux d'activité congés exclus ou taux de *staffing* ») ou encore le délai de paiement des clients.

Toutefois, en dépit de ces efforts, la perte significative enregistrée en 2024 (- 4,6 M€) a mis en lumière l'impérieuse nécessité de disposer « de présentations qui permettent la cohérence et la permanence des données pour faciliter les échanges avec le conseil d'administration et la caisse des dépôts »[123].

2.3.2 Des tentatives non conclusives pour disposer d'une vision consolidée des performances de l'entreprise

Le groupe SCET ne dispose pas d'une vision consolidée et stabilisée de la situation financière de ses différentes entités, ce qui peut le conduire à des erreurs d'analyse dans le suivi de ses résultats financiers. Par exemple, l'écart entre la perte estimée du groupe à fin 2024 et celle finalement réalisée représente près de 1,2 M€. Le groupe attribue cet écart à des ajustements financiers entre filiales non pris en compte à fin 2024[124].

À l'arrivée de la nouvelle direction générale de la SCET en 2021, l'alignement des dates de clôture comptable est inexistant[125] (l'alignement des dates de clôture est réalisé depuis le 31 décembre 2022). Les besoins de pilotage et de tableaux de suivi financier exprimés par la direction générale de la SCET et par son actionnaire[126] conduisent néanmoins la SCET à faire appel à un cabinet extérieur pour tenter une consolidation dite « financière » du groupe, permettant de traduire le passage d'une vision des comptes sociaux des entités vers un compte de résultat groupe[127]. Cette consolidation, non certifiée, mais qui s'appuie sur le référentiel normatif en vigueur de l'Autorité des normes comptables, est réalisée dès 2022 pour l'exercice 2021. Le cabinet recommande à cette occasion de mettre en place des nomenclatures comptables adaptées pour mieux retracer les opérations financières, commerciales ou comptables entre les différentes entités du groupe[128] qui peuvent concerner des ventes, des prestations, des prêts, des avances en compte courant ou encore des facturations internes. Cette recommandation est reconduite en 2023 au titre de l'exercice 2022. En 2024, le cabinet mandaté constate que la réconciliation manuelle des flux entre entités aboutit cependant à la mise en évidence de nombreux écarts en cours d'analyse.

La SCET n'est pas en mesure de réaliser ni de vérifier les consolidations groupe avant 2021[129]. S'agissant de l'analyse des résultats depuis 2021, une présentation des comptes de résultat issus des tableaux de suivi internes produits pour le comité des risques ou le conseil d'administration, avec le détail par filiales retraité de certains éléments, a été transmise par la

---

[123] Séance CA 11 12 2024.

[124] Interrogée par le comité de risques, la SCET explique ces écarts par trois facteurs : une vision analytique en décembre 2024 contre une vision comptable pour le montant réalisé ne prenant pas en compte les « intercos » ; des réajustements importants dans les comptes en décembre ; une méthode d'analyse différente avec l'arrivée d'une nouvelle équipe financière.

[125] Les entités SCET et CEI clôturent alors leurs comptes au 31 décembre mais Citadia les clôture au 30 juin et Aatiko au 30 septembre.

[126] Mission réalisée en septembre 2021 relative à l'établissement du résultat consolidé à mi-2021 pour 2020.

[127] Par exemple une fois les retraitements pris en compte, les produits issus du compte social en 2024 indiquent 22,6 M€, mais passent à 21,2 M€ du fait de chiffre d'affaires intersociété.

[128] Ces flux financiers sont appelés « intercos ». Le cabinet d'expertise comptable préconise d'isoler ces intercos et de prévoir une procédure interne de réconciliation de ces intercos.

[129] Le périmètre de certaines structures, telle Citadia, n'est lui-même pas stabilisé. Dans les comptes sociaux présentés plus bas, les entités Even, Mercat, Design et Aire publique sont intégrés dans CITADIA.

SCET, mais la dénomination et le calcul des indicateurs et sous-indicateurs suivis ne sont pas identiques d'une année sur l'autre.

Par exemple, la décomposition du chiffre d'affaires consolidé évolue sans cesse. Le compte de résultat 2021 consolidé transmis présente un chiffre d'affaires avec une refacturation de mise à disposition sans information sur le chiffre d'affaires net finalement obtenu. Le compte de résultat 2022 présente un chiffre d'affaires net, obtenu par la soustraction d'un indicateur agrégé mêlant sous-facturation et mises à disposition à partir d'un produit chiffre d'affaires brut. Le compte de résultat 2023 affiche un chiffre d'affaires net obtenu en retranchant cette fois-ci les postes sous-facturation métiers et frais de déplacement. De même, si les produits et charges exceptionnels et financiers étaient décomposés dans la vue consolidée en 2021, ils sont présentés de manière agrégés en 2022 et 2023. Enfin, pour un même indicateur, les données diffèrent parfois entre celles présentées par la SCET ou le cabinet extérieur[130].

Dans ces conditions, une tentative de reconstitution par année des principaux indicateurs a été opérée par la Cour en se basant notamment sur les comptes sociaux (c'est-à-dire avant élimination des retraitements) en vue d'obtenir une vision harmonisée des comptes de résultat, de nature à permettre une comparaison pluriannuelle. Des questions sont néanmoins laissées en suspens telle celle des refacturations entre entités (cf. infra 2.3.4).

À ce jour, SCET SA établit de façon volontaire des comptes consolidés qui n'ont pas de valeur juridique au sens de la réglementation[131].

Elle estime d'une part qu'elle n'est pas juridiquement tenue de produire des comptes consolidés car seuls les comptes de SCET SA sont consolidés dans les comptes de la Caisse des dépôts, et d'autre part que la taille des filiales ne justifie pas cette production de comptes consolidés.

Au vu des difficultés de pilotage financier du groupe, un effort important doit cependant être réalisé pour disposer d'une vision consolidée des résultats des entités.

2.3.3 Un pilotage par la marge sur le chiffre d'affaires encore non systématisé

Au cœur de la stratégie d'évolution de la SCET vers un cabinet de conseil, des indicateurs de performance ont été introduits fin 2021 (comme le taux de productivité ou le taux d'activité congés exclus, dit « taux de staffing »). Du fait de l'absence d'outils informatique permettant de mesurer tous les indicateurs de performance utiles (notamment la marge des missions ou le chiffre d'affaires à l'avancement), la SCET a suivi mensuellement des indicateurs intermédiaires de fin 2021 à fin 2024. En 2023-2024 le Groupe a mené un vaste projet de modernisation de ses outils informatiques et financiers pour se doter d'un logiciel de planification des ressources de la société (dit ERP) en ligne avec les besoins de la société et de l'actionnaire.

Ainsi, la marge opérationnelle, qui mesure concrètement la capacité de l'entité à générer du profit sur son cœur d'activité, et qui était un élément clé de présentation de ces nouveaux

[130] Par exemple, après prise en compte résultat agrégé en 2023, le cabinet d'expertise-comptable enregistre un résultat net agrégé de + 0,14 M€ et la SCET de +0,09 M€.
[131] Règlements n° 99-02 et 2020-01 de l'Autorité des normes comptables (CA 21 10 2024).

indicateurs, n'apparaît clairement que depuis la présentation des objectifs pour 2024[132]. Calculée sur la base d'indicateurs ad hoc au sens où ils n'apparaissent pas dans d'autres tableaux de suivi, tels que la masse salariale « opérationnelle » ou les « coûts directs » du réseau)[133], cette marge opérationnelle permet de produire un indicateur de marge sur chiffre d'affaires net, présenté par la SCET comme essentiel dans la mesure où il offre à cette dernière un élément de comparaison par rapport à ses concurrents.

L'objectif affiché par le directeur général en 2024 est d'atteindre sur cet indicateur, pour l'ensemble des unités commerciales, une cible de 35% du chiffre d'affaires, conforme au pourcentage observé dans le secteur du conseil[134] .

Tableau n° 16 : tableau de suivi au 27 mai 2025 produit par la SCET

Décomposition du compte de résultat
Chiffre d'affaires brut
Sous facturation des métiers et déplacement
Chiffre d'affaires net
Masse salariale opérationnels
Coûts directs réseau SCET/Citadia/Revue urbanisme
Margé opérationnelle
% Marge sur CA : cible 35 % pour l'ensemble des business unit
Coûts autres regroupant : métier, immobilier, IT, masse salariale (supports) ; impôts et taxes
Excédent brut d'exploitation (EBE)

Source : SCET (document présenté au conseil d'administration du 27 mai 2025)

Enfin, en lien avec cette mesure de la rentabilité, le groupe avait pour ambition de développer un indicateur appelé taux journalier moyen (TJM), qui correspond en pratique au prix de vente des ressources du groupe à ses clients[135]. Son calcul, son évolution et son suivi n'apparaissent qu'à la marge dans les tableaux de suivi.

En résumé, en dépit des efforts réalisés pour améliorer le suivi des indicateurs financiers, l'existence d'un tableau de bord régulier et stabilisé demeure un enjeu pour disposer de données fiables et pouvoir ainsi suivre l'évolution de la performance du groupe. En anticipation de la perte à fin décembre 2024, le directeur général reconnait lui-même en octobre 2024 au sujet du budget 2024 « un manque de données fines disponibles dans le cadre de la structuration (de ce budget) et un manque d'outils pour faire des prévisions qualitatives »[136].

Toutefois, si le renforcement du pilotage financier apparaît essentiel, il doit être précisé.

[132] Présentation qui s'est encore affinée en 2025 - cf. tableau n°15 avec le dernier suivi à date
[133] La marge opérationnelle, qui correspond au CA net retranché des coûts de personnel, est obtenue par la soustraction d'un chiffre d'affaires net, d'une « masse salariale opérationnels » et d'autres coûts directs liés à certaines entités (Scet, Citadia, Revue Urbanisme).
[134] Séance du CA du 11 12 2024.
[135] Séance du CA du 17 06 2021.
[136] Séance du CA du 21 10 2024.

À cet égard, au titre des objectifs individuels du directeur général, figure pour 2025 un « renforcement du pilotage financier » qui compte pour 25% de ses objectifs. Or, cette formulation ne précise pas ce qu'il convient de renforcer et dans quel sens.

Par ailleurs, l'ambition de structurer l'évolution du groupe SCET vers le conseil nécessite que la priorité soit accordée au pilotage par la rentabilité, encore trop souvent absent des tableaux de suivi. Ce pilotage est pourtant présenté comme celui ayant cours dans le secteur du conseil.

Enfin, la demande du président du comité d'audit et des risques[137] que les administrateurs puissent disposer d'une vision trimestrielle des résultats du groupe, comprenant notamment un tableau de bord du compte d'exploitation, semble avoir été satisfaite depuis quelques mois (présentation au conseil d'administration du 27 mai 2025). Le manque de stabilisation des indicateurs financiers sur longue période fait craindre que ce dernier tableau de suivi évolue encore. Il convient désormais de s'appuyer sur le déploiement du nouveau logiciel de gestion des activités[138] pour renforcer la comptabilité analytique du groupe.[139]

Recommandation n° 4. (SCET, CDC) : Stabiliser, en lien avec la Caisse des dépôts, les indicateurs financiers à retenir dans un tableau de bord, précisant les objectifs de rentabilité à atteindre et les performances réalisées par les différentes entités.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

Le résultat du « groupe » SCET est structurellement déficitaire, principalement sous le poids des déficits d'exploitation cumulés de la société mère, SCET SA (pertes totales de près de 36 M€ pour SCET SA sur l'ensemble de la période sous revue). Le groupe parvient à limiter l'attrition de son chiffre d'affaires grâce à la contribution de ses filiales, en particulier Citadia et Aatiko, qui contribuent positivement à son résultat à hauteur de près de 5M €.

Par ailleurs, les charges du groupe pèsent également fortement dans ce résultat déficitaire, en particulier les charges de structure et de production qui sont en progression sur la période récente, atteignant 8,2 M€ au niveau groupe en 2024, en hausse de près de 16% depuis 2020, principalement sous l'effet des coûts dits de transformation pour moderniser la structure, dont les surcoûts informatiques et l'immobilier. Dans ce contexte, la perte

[137] Séance du CA du 15 06 2023.

[138] Un nouveau logiciel de gestion des activités, intitulé Odoo, a été déployé à partir d'octobre 2023 chez Aatiko conseils, puis à compter de janvier 2024 à SCET SA et Citadia. Une version de ce logiciel pour l'ensemble du groupe est en cours de déploiement en 2025.

[139] Par opposition à la vue comptable (qui permet notamment d'avoir une vue sur la masse salariale), la vue analytique devrait être renforcée avec Odoo, pour opérer les retraitements nécessaires et disposer ainsi d'indicateurs stratégiques (comme la masse salariale opérationnelle ou encore la masse salariale support). Ce constat rappelle d'ailleurs qu'en dépit d'efforts pour déployer un calcul des coûts complets (grille de taux journalier moyen, marge sur projet cible, coûts moyens par grade, objectifs de marge opérationnelle), la recommandation issue du précédent de la Cour pour orienter la comptabilité analytique vers le calcul des coûts complets n'apparaît que partiellement mis en œuvre car cette comptabilité analytique n'est pas effective en l'état.

enregistrée en 2024 (- 4,7 M€ au niveau du groupe) nécessite l'identification de nouvelles mesures d'économies d'ici fin 2025.

Du fait des pertes successives, SCET SA a enregistré un report à nouveau en progression d'année en année, la conduisant à ne pas respecter le montant minimum de capitaux propres à détenir depuis l'exercice 2020. La SCET a régularisé sa situation lors de son assemblée générale de 2025.

Cette situation met en lumière des insuffisances plus larges sur la qualité du suivi financier du groupe.

---

3 UNE GESTION INTERNE ET UN PILOTAGE A RENFORCER

La gestion interne de SCET SA doit être renforcée : le pilotage des ressources humaines peut encore être amélioré (3.1), l'organisation doit être stabilisée en rationalisant celle des fonctions support et en augmentant les synergies entre départements et filiales (3.2). La gestion immobilière a permis de réduire les implantations sur le territoire, mais le déménagement du siège parisien a généré d'importants surcoûts (3.3). La démarche commerciale devra encore être approfondie (3.4) et les services d'information modernisés (3.5).

3.1 Un pilotage des ressources humaines de SCET SA à améliorer

3.1.1 Une importante réduction des effectifs de SCET SA et un renouvellement des personnels

L'effectif moyen du groupe SCET au cours de la période de contrôle est resté relativement stable (397 en 2024, pour 406 en 2016). De 2016 à 2023, les effectifs de SCET SA ont diminué de manière importante, accompagnant la décroissance puis l'extinction de plusieurs activités de la société (voir supra). En 2017, la SCET a acquis la société Citadia, qui employait 121 salariés, et qui est devenue le deuxième employeur du groupe.

Tableau n° 17 : effectif moyen du groupe SCET (2016-2024)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
SCET SA personnel propre	305	297	286	263	238	179	185	178	175
SCET GE	91	86	73	66	62	62	44	48	49
CEI	10	10	10	10	10	10	10		
Citadia		121	149	153	125	106	110	123	127
Aatiko		17	18	19	19	21	27	29	30
VEO								9	11
Revue urbanisme				3	3	3	5	7	5
Total	406	531	536	514	457	381	381	394	397

Source : Cour des comptes d'après SCET et bilans sociaux UES SCET.

Tableau n° 18 : effectifs physiques des unités économiques et sociales de la SCET (SCET SA et PMAD/SCET GE)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
effectifs physiques	441	379	363	319	295	237	234	228	241
cadres	337	308	302	278	260	217	212	211	226
maîtrises	66	63	55	41	35	20	22	17	9
employés	8	8	6	0	0	0	0	0	6

Source : Cour des comptes d'après bilans sociaux SCET.

En 2017, neuf salariés appartenant au service des expertises immobilières et foncières (EIF), dont sept consultants fonciers et deux assistantes foncières, employés sur différents sites, ont fait l'objet d'un licenciement économique, le plan de licenciement ayant représenté un coût

de 560 000 € financé sur la trésorerie. La SCET a ensuite utilisé les ruptures conventionnelles (collectives et individuelles) pour se séparer des salariés affectés aux activités en déclin, avec un effort particulier pour l'accompagnement de ses salariés, lié en partie à son appartenance au groupe CDC.

En 2018 et 2019, une rupture conventionnelle collective a permis le départ de 40 salariés au sein de SCET SA et SCET GE, afin d'ajuster les effectifs à la diminution de l'activité de management de sociétés, pour anticiper les conséquences de la loi Elan. L'impact brut dans les comptes 2018 est de 2 365 000 €[140]. En 2020 et 2021, une deuxième rupture conventionnelle collective visait à permettre l'accompagnement de l'extinction d'activités historiques (management de sociétés, gestion d'actifs et foncier), l'amélioration de la performance opérationnelle et le redimensionnement des fonctions d'encadrement de la direction des systèmes d'information (DSI) et de la direction du développement externe. 32 salariés ont quitté la SCET et SCET GE à fin 2021. Une provision pour charge avait été constituée à hauteur de 2 329 000 € dans les comptes 2020, qui a donné lieu à une reprise de charges à payer non consommées dans le cadre de la RCC de 603 000 € en 2021.

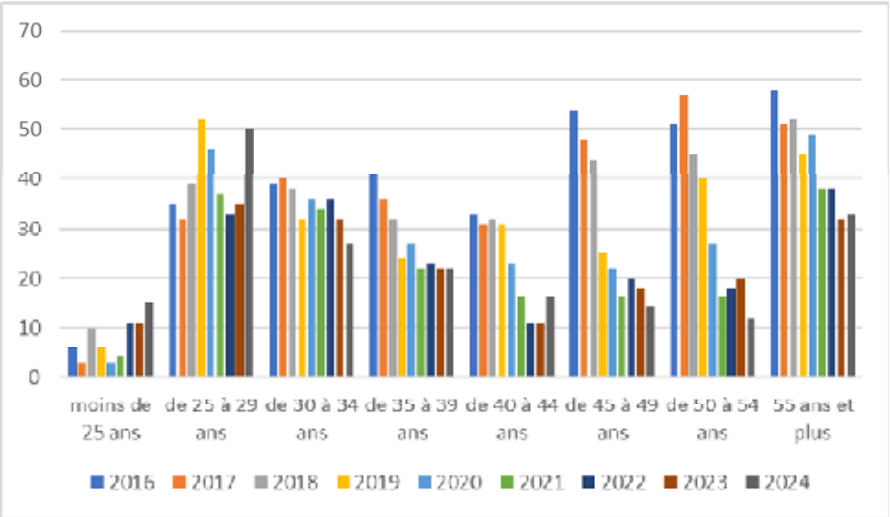
En parallèle, de nouveaux salariés ont été recrutés, principalement des consultants (55 consultants en 2018 et 57 nouveaux collaborateurs en 2019, comprenant de nombreux consultants), modifiant la physionomie des effectifs de la SCET en termes de profils professionnels et de compétences[141]. Dans une note sur la transformation du modèle de la SCET de septembre 2020, un cabinet de conseil considérait cependant le plan de recrutement engagé en 2018 par le pôle conseil comme « surdimensionné », du fait d'une surestimation des effets potentiels du plan « action cœur de ville » de la Banque des territoires, et attribuait à ce facteur, parmi d'autres, le manque de rentabilité de l'activité de conseil.

Le départ dans le cadre des ruptures conventionnelles collectives de salariés bénéficiant d'une ancienneté importante et le recrutement de nouveaux salariés, ont conduit à un rajeunissement rapide de la pyramide des âges de SCET SA et à une diminution de l'ancienneté des personnels.

[140] Minoré de la reprise de provision des indemnités de départ à la retraite de 695 000 € liée aux salariés sortants, soit un impact net de 1 670 000 €.

[141] Les recrutements ont eu vocation à structurer la pyramide des âges selon les standards de la profession, un senior pour deux juniors.

Graphique n° 7 : répartition par âge du personnel de SCET SA (hors PMAD) sur la période 2016-2024

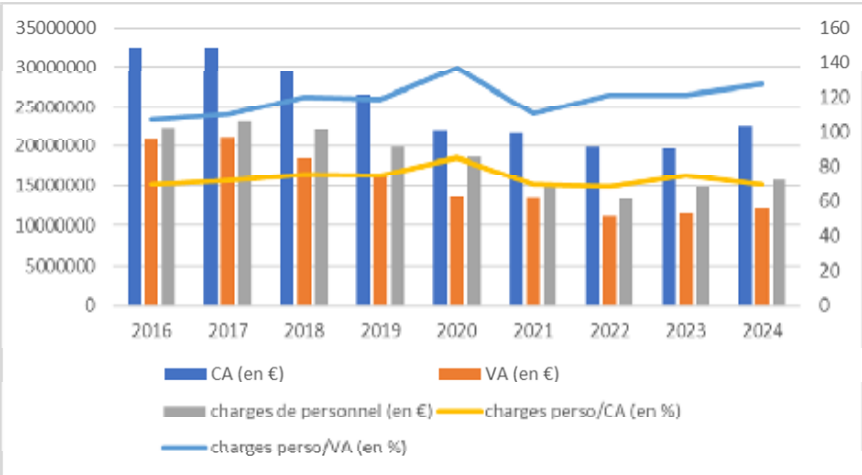


Source : Cour des comptes d'après bilans sociaux UES SCET.

3.1.2 Une masse salariale qui demeure trop importante et fragilise la rentabilité des activités

Les charges de personnel de SCET SA ont fortement diminué, passant de 22,4 M€ en 2016 à 15,7 M€ en 2024. En revanche, alors qu'elles représentaient 107 % de la valeur ajoutée en 2016, elles en représentent 128 % en 2024. Par ailleurs, les charges de personnel augmentent depuis 2022 (13,4 M€ en 2022, 15,7 M€ en 2024), notamment en raison du recrutement de personnels plus qualifiés, de la hausse importante des salaires des cadres les plus élevés, et du recrutement de directeurs membres du comité exécutif.

Graphique n° 8 : évolution du rapport entre les charges de personnel, le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée de SCET SA



Source : SCET, calculs Cour des comptes.

En termes de politique salariale, la SCET a mis en place une grille de salaires de base par grade, sur le modèle des cabinets de conseil[142], ainsi qu'une politique salariale d'attribution de la rémunération variable orientée vers la performance, à compter de mars 2022[143]. Depuis 2016, le montant global des primes de résultat ou de performance a diminué (819 000 € en 2024, pour 1,9 M€ en 2016), conséquence de la diminution du nombre de personnels, d'une gestion RH des performances, mais également de la baisse du montant moyen par personnel de ces primes[144].

Par ailleurs, pour la première fois depuis huit ans, un accord conclu dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO) a été signé le 13 février 2024 avec l'ensemble des syndicats de la SCET, permettant notamment des augmentations salariales pour les salariés bénéficiant de trois ans d'ancienneté et n'ayant pas bénéficié d'une augmentation en 2023.

L'augmentation récente de la masse salariale depuis 2022 résulte en partie d'une politique salariale alignée sur les standards du marché pour les postes à haute responsabilité (notamment cadres E6), visant à renforcer l'attractivité de l'organisation auprès de profils expérimentés. Dans l'organigramme 2023 du groupe, les salaires des huit directeurs du Groupe salariés de SCET SA (ou mis à disposition de SCET SA)[145], ainsi que la rémunération du directeur général, s'élevaient à plus de 1,4 M€ en 2023, dont presque 335 000 € pour le seul directeur général[146], rémunération qui apparaît élevée au regard de la situation structurellement déficitaire de la société.

---

[142] On peut également relever la mise en place d'un parcours de carrière, l'homogénéisation des grades et la mise en place de comités talents, destinés à examiner les promotions.

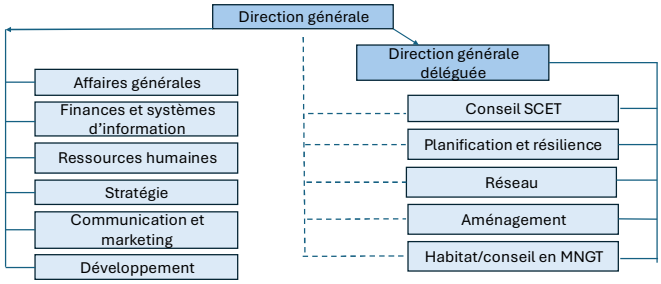
[143] En fixant un montant maximum de primes de performance par grade/niveau de responsabilité, de 8 % pour un consultant junior à 25 % pour un directeur, soit un niveau de prime de performance supérieur aux niveaux moyens proposés passés, en ligne avec les pratiques du marché, coefficienté par le pourcentage de performance individuelle et le taux de distribution (par rapport à une enveloppe disponible).

[144] La baisse du montant moyen est toutefois à appréhender avec précaution, puisqu'avant la réforme de la politique salariale de 2022, il apparaît que tous les personnels ne bénéficiaient pas d'une prime variable.

[145] Les autres directeurs étant salariés de filiales du groupe.

[146] Lors du conseil d'administration du 17 mai 2021, la rémunération fixe annuelle brute du directeur général a été fixée à 250 000 € (avec une rémunération prorata temporis en 2021, et une rémunération variable brute pouvant aller jusqu'à 35 % de sa rémunération fixe annuelle brute (soit 87 500 €), dont l'attribution définitive est fonction de l'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs validés par le conseil d'administration. La rémunération du précédent président directeur général avait été fixée par le conseil d'administration de la SCET du 29 janvier 2015 à 260 000 € bruts avec une rémunération variable de 0 à 35 % de la rémunération fixe.

Organigramme n° 3 : organigramme actuel du groupe en 2025



Source : Cour des comptes d'après SCET.

Le nombre de postes d'encadrement est donc coûteux pour SCET SA, alors que pour certaines fonctions de direction « support », les effectifs encadrés sont très limités, voire nuls. La pertinence de postes de direction pour la stratégie ou encore pour le développement (qui ne joue qu'un rôle de coordination de l'action commerciale des différents services opérationnels du groupe) n'est pas démontrée. La répartition des fonctions RH entre deux directions – le département des affaires générales (en charge notamment de la paie et des contentieux sociaux) et la direction des ressources humaines (en charge des sujets stratégiques) – mériterait d'être davantage clarifiée afin d'en évaluer la cohérence organisationnelle.

S'agissant de la rémunération du directeur général, depuis 2022, ses lettres d'objectifs différencient objectifs individuels, relevant de la situation de la SCET (notamment, objectifs de chiffre d'affaires, d'excédent brut d'exploitation, de réalisation des plans de transformation, de pilotage de la trésorerie, de tenue satisfaisante du climat social), et objectifs collaboratifs (« grandissons ensemble » avec la banque des territoires[147]), ces derniers étant pondérés de 20 à 30 %. Compte tenu des motifs précédemment décrits de conservation de la société par son actionnaire, les conditions de nature financière apparaissent assez faibles dans les objectifs fixés. Cependant, au regard de la situation financière de la SCET, la pondération des objectifs du directeur général, ainsi que l'appréciation de leur atteinte[148], permettant de chiffrer la part variable, apparaissent insuffisantes. Pour 2024, les objectifs « grandissons ensemble » en lien avec l'activité de la Banque des territoires étaient pondérés à 30 %, tandis que les objectifs « individuels » étaient pondérés à 70 %. Seuls 40 % de ces objectifs sont cependant liés à la situation financière dont 10 % concernant le pilotage de la trésorerie[149], les objectifs financiers

[147] Depuis 2022, déployer et renforcer l'offre de la SCET sur les enjeux de TEE, mettre en œuvre les dispositifs d'arrimage à la Banque des territoires, approfondir les dispositifs RSE/ESG.
[148] Objectifs 2022 atteints à 97 %, objectifs 2023 à 85 % et objectifs 2024 à 74 %, permettant d'atteindre une rémunération totale 2023 de 334 900 € et une rémunération 2024 de 324 400 €
[149] 18% atteints sur ces 40% pour les objectifs 2024.

retenus étant d'ailleurs ceux du groupe, sans distinguer la situation de SCET SA[150]. Les autres objectifs concernant les ressources humaines, le climat social et le réseau sont pondérés à 30 %. Par ailleurs, l'objectif d'atteinte d'un niveau d'EBE en 2024 s'entendait hors impacts immobiliers exceptionnels, permettant une appréciation quelque peu faussée de la situation financière du « groupe ».

Le comité des rémunérations a estimé, lors de sa séance du 17 janvier 2025, qu'il serait opportun de réduire la part des objectifs « grandissons ensemble » à 20 %, au profit des objectifs de performance de la SCET et du groupe SCET, compte tenu des enjeux de liquidité et de rentabilité pour la SCET en 2025. Les objectifs financiers de chiffre d'affaires et d'excédent brut d'exploitation pour 2025 sont donc passés d'une pondération de 30 % à 40 % entre 2024 et 2025, mais les cibles ont été ajustées à la baisse (atteinte d'un chiffre d'affaires groupe de 31,5 M€ - pour 34,8 M€ en 2024 – et d'un EBE groupe supérieur ou égal à – 1M€ - pour 0,3 M€, hors impacts immobiliers, en 2024). Par ailleurs, aucun objectif n'est spécifique à SCET SA.

Recommandation n° 5. (CDC, SCET) : Revoir à la hausse la cible des objectifs de performance financière dans les lettres d'objectifs du directeur général.

3.1.3 Des efforts en cours pour suivre et augmenter la productivité

Sur le modèle des cabinets de conseil, la SCET a mis en place une mesure de sa productivité, du taux d'activité congés exclus dit « taux de *staffing* »[151]. Si elle considère que le taux de productivité du groupe s'est amélioré, passant à 72 % en décembre 2024, en ligne avec l'objectif fixé, et cohérent avec la moyenne du secteur (environ 70 %), il n'en demeure pas moins que celui de SCET SA est assez inférieur à celui de ses filiales. En effet, en 2022 et 2023, le taux de productivité de SCET SA, bien qu'en nette progression, était le plus faible du groupe (63 %), pour 70 % pour Citadia, 75 % pour Aatiko et 79 % pour VEO[152], conséquence à la fois d'ETP insuffisamment productifs particulièrement les consultants et consultants juniors, en raison du démarrage lent de certaines missions, et d'« une responsabilité collective qui doit être encore davantage cadrée »[153].

Par ailleurs, des écarts de taux de productivité significatifs subsistent entre les différents métiers du groupe. En décembre 2024, si les taux concernant la planification et résilience, le conseil SCET et l'aménagement étaient supérieurs à 70 %, il n'en était pas de même de la concertation (64 %) ou de l'habitat (60 %). La SCET considère que le taux de productivité du pôle Conseil SCET (72%) reste en deçà des objectifs, et que des efforts restent à mener pour le

[150] Chiffre d'affaires net groupe supérieur à 34,8 M€, objectif pondéré à 10%, EBE groupe supérieur à 0,3 M€ hors impacts immobiliers exceptionnels, objectif pondéré à 2%, et pilotage renforcé de la trésorerie, objectif pondéré à 10%),

[151] Mode de calcul du « taux de staffing » : nombre de jours chargés sur missions vendues/nombre de jours disponibles nets (jours ouvrés minorés des congés payés, RTT et absences pour maladies.

[152] Données rapports de gestion 2022 et 2023.

[153] Rapport de gestion 2023.

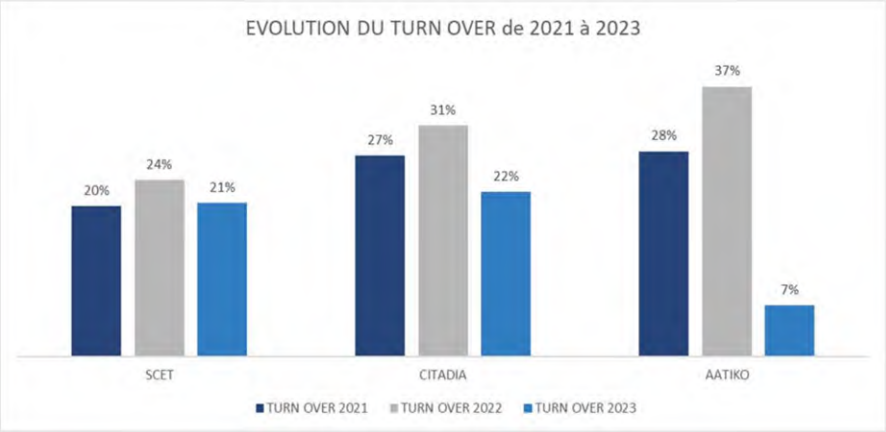
stabiliser durablement autour de 73 %, à un niveau considéré comme structurellement soutenable pour cette activité[154].

3.1.4 Le changement de culture d'entreprise et la progressive amélioration du climat social

Le groupe SCET connaît un taux de rotation de ses personnels supérieur à ce qu'il a connu par le passé. Cette évolution est due à la transformation de la société en cabinet de conseil, le taux de rotation des effectifs étant habituellement plus élevé, autour de 20 %, dans ce secteur économique que dans d'autres. Ce taux de rotation des personnels ne faisait historiquement pas partie de la culture de la SCET. En 2024, la rotation des personnels atteint 24 % à SCET SA.

Par ailleurs, même s'il reste faible, le nombre de jours d'absence par salarié est en hausse depuis 2018, année qui constituait un point bas.

Graphique n° 9 : évolution de la rotation des personnels dans le groupe SCET de 2021 à 2023



Source : Cour des comptes d'après SCET. « Turn over » :[(entrées + sorties de l'année)/2]/effectifs au 1er janvier de l'année.

Tableau n° 19 : évolution du nombre de jours d'absence à SCET SA (2016-2023)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
nombre total de jours d'absence	5997	5048	2896	3783	4198	3782	3460	3405
dont jours d'absence pour maladie	4662	3537	2056	3088	3260	3027	3095	2968
nombre moyen de salariés	407	395	369	334	307	248	228	228
nombre moyen de jours d'absence par salarié	14,73	12,8	7,85	11,33	13,69	15,27	15,2	14,96

Source : Cour des comptes d'après bilans sociaux SCET UES.

Lors de la réunion du comité social et économique (CSE) du 22 septembre 2023, plusieurs membres du CSE ont évoqué un « climat délétère », citant plusieurs licenciements, les désordres liés aux reports du déménagement, la démotivation des équipes, des sous-effectifs dans certains services, la baisse de la qualité des missions. Certains services étaient présentés

[154] Rapport de gestion 2024.

par les représentants du personnel comme durement touchés par les arrêts maladie. Il s'agit cependant de la seule occurrence, au cours de la période récente, de préoccupations de ce type ainsi exprimées au CSE. Les comptes-rendus témoignent plutôt d'un dialogue social constructif et le nombre de licenciements reste réduit.

Depuis 2022, le groupe SCET réalise des enquêtes de climat social auprès des salariés. Le score d'engagement, qui reflète le niveau de loyauté, de satisfaction et de confiance des collaborateurs, atteignait 6,9/10 en janvier 2025, soit – 0,7 par rapport à une comparaison sectorielle (sur la confiance, la stratégie, la carrière, le score apparaissait plus particulièrement inférieur au comparatif), mais en hausse de 0,4 points depuis février 2022. Le score mesurant la probabilité que les employés recommandent l'organisation (dit eNPS) atteignait – 2 en février 2024, en progression de 20 points depuis 2022 et atteint 0 en fin d'année 2024. Selon la SCET, ce score, à la limite du positif, est lié à des sources de mécontentement à SCET SA encore liées à la transformation. Depuis 2022, la qualité du climat social figure parmi les objectifs du directeur général formulés dans sa lettre annuelle d'objectifs.

3.1.5 Des résultats satisfaisants en matière d'égalité professionnelle

En 2024, SCET SA est très fortement féminisée, les femmes représentant 72 % des effectifs (60 % pour le conseil). Les femmes directeurs/directrices mises à disposition relevant de SCET GE représentent en revanche seulement 23 % des effectifs de directeurs/directrices mises à disposition, en légère progression en raison de la diminution du nombre de directeurs/directrices mises à disposition. Sur la période de contrôle, l'index d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes de l'UES SCET (incluant les salariés de SCET GE) s'est amélioré, passant de 86/100 en 2019 à 94/100 en 2024. Il convient également de relever la forte féminisation du conseil d'administration de la SCET au cours de la période de contrôle.

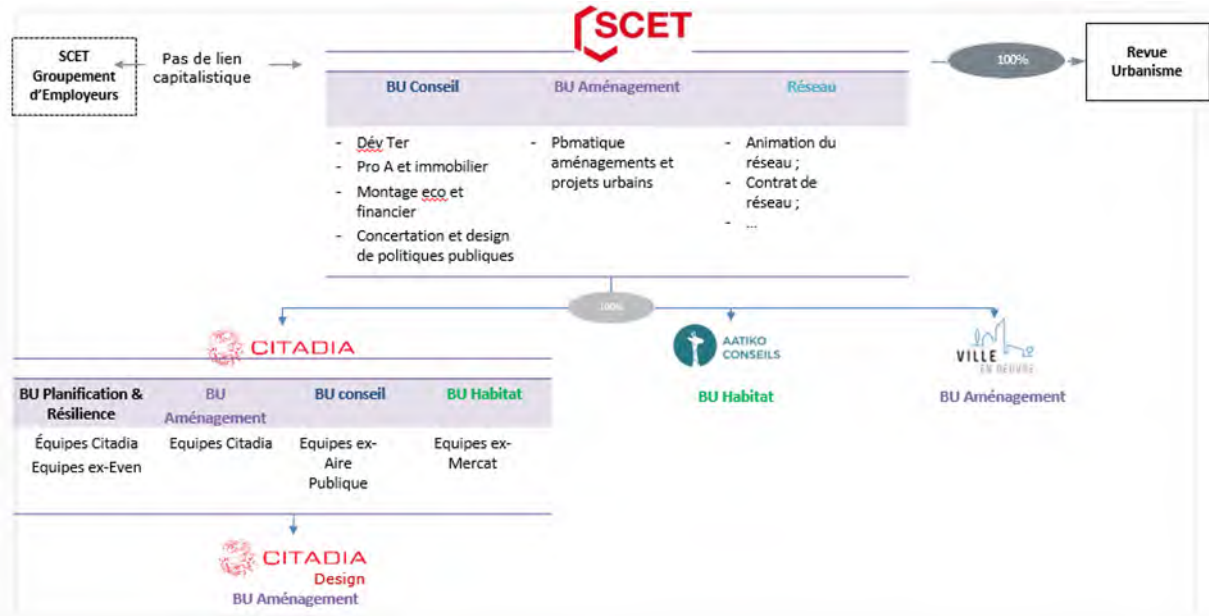
En 2016, en l'absence de consensus avec les organisations syndicales sur un projet d'accord relatif à l'égalité professionnelle, pour des motifs indépendants du contenu de ce projet d'accord, la SCET a mis en œuvre unilatéralement un plan d'action annuel, contenant des objectifs en matière de rémunération, de recrutement (notamment de femmes directrices de SEM/PMAD, les salariés de SCET GE étant très majoritairement masculins), de promotion et de formation. Un accord d'entreprise a finalement été signé en février 2018, prolongeant les objectifs du précédent plan d'action. En septembre 2024, suite à un nouveau refus des syndicats de signer un accord, la direction a présenté à un nouveau plan d'action. En matière de rémunération, il prévoit de limiter les écarts de rémunération. Le plan d'action traite spécifiquement la situation de SCET GE, et prévoit qu'en cas d'écart significatif de rémunération, les services de SCET GE (qui regroupe SCET SA et les EPL utilisateur) écrivent au président de l'EPL concerné pour proposer une revalorisation salariale. En matière de recrutement, la direction poursuit un objectif de rééquilibrage de la proportion d'hommes et de femmes à la SCET et une augmentation du nombre de directrices d'EPL mises à disposition, notamment à travers la féminisation des effectifs de stagiaires participant aux formations de l'« école des directeurs d'EPL » organisées par SCET SA. Enfin, des objectifs sont fixés en matière de progression et de formation.

3.2 Une organisation interne en constante mutation, des synergies entre services encore embryonnaires et des fonctions support surdimensionnées

L'organisation de la SCET a été incessamment modifiée sur la période récente, pour accompagner les objectifs de transformation et de retour à l'équilibre. L'organisation de 2016, en cinq directions (direction des expertises et de l'ingénierie, direction de l'animation du réseau, direction du développement externe, DRH, SG) et six directions interrégionales, a progressivement évolué. En 2022, l'organisation cible comprenait un pôle réseau SCET, un pôle développement des territoires et un pôle fabrique des territoires[155]. La réorganisation du groupe intervenue en 2023 a créé quatre pôles, incluant les filiales (réseau SCET, conseil SCET, Habitat, et Fabrique des territoires). Depuis début 2024, le groupe SCET est finalement structuré en cinq pôle (voir organigramme détaillé en annexe) :

- « Conseil SCET » (ensemble des compétences d'ingénierie territoriale, intégrant également des équipes de Citadia)
- « Réseau SCET » (pilotage des contrats de réseau notamment)
- « Planification et résilience », largement issue des compétences de Citadia (construction de PLU, accompagnement en matière d'urbanisme et réglementaire, stratégie foncière, compétences liées à la transition énergétique et écologique)
- « Aménagement » (regroupement des compétences de la SCET, de Citadia et de VEO, accompagnement pluridisciplinaire des aménageurs)
- « Habitat et logement social » (issue du regroupement entre Aatiko et Mercat, accompagnement sur les sujets d'habitat)

Organigramme n° 4 : nouvelle organisation de la SCET en 2024, en « *business unit* »



[155] Document présenté au conseil d'administration du 20 octobre 2022.

Source : SCET.

Cette nouvelle organisation, qui a vocation à davantage intégrer en termes de métier la SCET et ses filiales, devrait permettre de créer davantage de synergies entre les différents champs de compétences du groupe, mouvement encore limité[156].

Par ailleurs, le calibrage et le coût des fonctions support demandent à être rationalisés. Ainsi, les effectifs de la SCET dédiés aux fonctions support sont passés de 30 salariés en décembre 2021 à 48 en décembre 2023, alors que ceux dédiés aux fonctions support de Citadia et Aatiko sont restés stables sur la même période (17 et 3)[157]. Si le coût de la fonction finances a par exemple été sensiblement réduit, la masse salariale dédiée aux ressources humaines et à la communication/marketing a augmenté de manière importante, comme en témoigne le tableau suivant, sans que l'opportunité et le coût d'un tel développement ne soient examinés précisément par la société. Le ratio effectif fonctions support/effectif global (16% en 2024) semble légèrement supérieur à celui du secteur services aux entreprises (15,2 %) et du secteur conseil (12 %)[158].

[156] D'après les calculs de la Cour, de début 2024 à mars 2025, le pôle Conseil SCET a eu recours un peu plus d'une centaine de fois à d'autres pôles, notamment le réseau ; 130 missions du pôle Aménagement ont fait intervenir les pôles planification et résilience, le conseil et le réseau. 130 missions du pôle Planification ont fait intervenir les pôles Conseil et aménagement, le nombre de missions du pôle Habitat faisant intervenir d'autres pôles restant assez limitées. A l'aune de l'ensemble des missions de la SCET, les missions générant des synergies restent donc assez limitées (sur le premier semestre 2025, 8 % des temps travaillés le sont sur une autre unité commerciale que celle de rattachement).

[157] Document du comité des rémunérations du 21 juin 2024.

[158] Document du comité d'audit et des risques du 19 juin 2024. Cependant, d'après la note d'un cabinet de conseil de 2020 sur la transformation du modèle de la SCET, la masse salariale de fonctions support représente en moyenne 12 % de la masse salariale totale dans les entreprises de conseil en ingénierie. Le cabinet estimait nécessaire d'aligner les frais de personnel support aux opérations sur les ratios de référence du conseil.

Tableau n° 20 : masse salariale dédiée aux fonctions support (2021-2024)

	ETP fin 2021	MS 2021	ETP 2024	MS 2024
Affaires générales (Adm. Personnel, Juridique, risque)	7 ETP	411K€	7 ETP	441K€
Finance	20 ETP	937 K€	15 ETP	727 K€
Assistantes –Support administratif et commercial	14,7 ETP	469 K€	13,8 ETP	458 K€
Assistantes de direction	6,2 ETP	252 K€	3,3 ETP	128 K€
Ressources Humaines (recrutement, formation, staffing, RH proximité)	4 ETP	253K€	9 ETP	570K€
Communication/Mkg	2 ETP	105K€	5,8 ETP	261 K€
Systèmes d'information	1 ETP	33 K€	3 ETP	183 K€
Total	55 ETP	2 460 K€	57 ETP	2 768 k€

Source : SCET, document du CAR du 19 juin 2024.

En 2024, la SCET s'était fixée comme objectif à court terme de réorganiser la fonction finances – en la mutualisant au sein du groupe – et d'optimiser les fonctions des assistantes. Cependant, les élus du CSE, consultés lors d'une réunion du CSE du 20 septembre 2024 sur la réorganisation des fonctions support ont relevé l'absence de vision globale sur les services support, et ont émis le 7 octobre 2024 un avis défavorable sur l'organisation des services supports du groupe SCET, limitée à leurs yeux à la fonction financière. En 2025, de nouvelles initiatives ont été engagées pour réduire le coût des fonctions support (réduction du recours à des cabinets de recrutements, des formations), avec un effet en année pleine attendu en 2026.

Par ailleurs, le document présenté au comité d'audit et des risques du 4 mars 2025 prévoit une économie de 1 M€ sur les coûts de structure externes (portant notamment sur les systèmes d'informations, le recrutement, la formation et le marketing), sans que ces pistes d'économies et les leviers utilisés ne soient détaillés. Dans la revue stratégique de la SCET du 20 février 2025, présentée à l'actionnaire, figure un projet d'action relative à la limitation des coûts de structure, qui ne fait pas cependant l'objet de développements précis. Des marges de manœuvre existent encore pour réduire les coûts de structure. La Cour recommande donc de mener une réflexion globale sur la réorganisation des fonctions supports afin de diminuer leur coût.

Recommandation n° 6. (SCET) : Réorganiser les fonctions supports pour diminuer les coûts de structure.

3.3 Une rationalisation des implantations sur le territoire mais un déménagement du siège parisien qui a généré des surcoûts importants

3.3.1 Une réduction du nombre d'agences permettant la réalisation de produits exceptionnels ou d'économies

En 2016, la Cour recommandait de réorganiser le dispositif territorial en réduisant fortement le nombre d'agences, en regroupant géographiquement les experts et en assignant aux directeurs des objectifs opérationnels. En 2016, la SCET disposait de six directions interrégionales (Centre Est, Centre Ouest, IDF/DOM-COM, Méditerranée, Nord Est, Ouest Littoral), comptant environ 110 collaborateurs et de 19 sites répartis sur tout le territoire. Six agences exclusivement dédiées à l'activité de management de sociétés (Tours, Brest, Châlons en Champagne, Draguignan, Colombelles, Istres) ont été fermés à l'issue des ruptures conventions collectives mises en œuvre en 2018 et 2020. L'arrêt de l'activité de foncier en 2017 a également contribué à la fermeture des sites de Dijon et Rouen. En 2017, l'acquisition de Citadia a ajouté trois nouvelles implantations à Toulon, Montauban et Angers. La SCET a effectué un travail de regroupement physique des effectifs des trois sociétés (SCET SA, Citadia et Aatiko) à Lyon, destiné à rationaliser les charges et créer des synergies entre équipes. Au total, la SCET est donc passée de 19 sites en 2016 à 10 sites en 2025, soit sept agences (Paris, Lyon, Toulon, Bordeaux, Toulouse/Montauban et Angers), les sites de Nantes, Marseille, Rouen comptant chacun deux effectifs ou moins étant en cours de fermeture. Les effectifs sont principalement concentrés à Paris (176 salariés) et à Lyon (112 salariés), qui est devenu la deuxième implantation du groupe. Par ailleurs, depuis 2021, la fixation d'objectifs opérationnels détaillés aux directeurs est systématique, comprenant des indicateurs qualitatifs et quantitatifs (visant l'atteinte d'un chiffre d'affaires vendu, d'un taux de productivité cible et d'une marge cible).

Le schéma directeur immobilier datant de 2021 envisageait des regroupements de sites, le passage en espace de travail partagé des sites regroupant moins de 10 personnes et la mutualisation avec des agences proches, la cession de quatre sites, Toulon, Toulouse, Nantes et Rouen, pour un montant total de 4,8 M€. Les locaux de Nantes ont été vendus pour 2,6 M€ en 2022, et les bureaux de Toulouse et Rouen pour un montant de 1,9 M€ en 2023, enregistrés en produits exceptionnels, soit un montant supérieur à ce qui était envisagé dans le schéma directeur immobilier. Une actualisation de ce dernier serait pertinente. La cession du site de Toulon n'a pas encore été réalisée.

Tableau n° 21 : liste des sites occupés par le groupe SCET au 10 février 2025

ADRESSE	VILLE	QUALITE DE L'OCCUPANT	SURFACE
18/26 rue de Rennes - 49100 ANGERS	ANGERS	locataire + 6 places de parking	254
Impasse Caillabet - Rez-de-Chaussée - 33000 BORDEAUX	BORDEAUX	locataire	141,6
Dauphine Part Dieu 78 rue de la Villette 69003 LYON	LYON	locataire	1233
19 rue Vacon - 4ème étage 13001 MARSEILLE	MARSEILLE	locataire	239
24 avenue du PRADO - 13006 MARSEILLE	MARSEILLE	Coworking	18
12 rue Edouard BRANLY - 82000 MONTAUBAN	MONTAUBAN	locataire	330
26 mail Pablo Picasso CS 7140744014 Nantes Cedex 1	NANTES	locataire	50
Maison du Coworking 4 bis rue Croix de malte 45000 ORLEANS	ORLEANS	Coworking	13
26 RUE DU CHEMIN VERT CS 6114175536 PARIS CEDEX 11	PARIS	locataire + 1 place parking	1242
30 rue Henri Gadeau de Kerville 76100 ROUEN	ROUEN	sous-locataire	12
45 rue Gimeli - 83000 TOULON	TOULON	Propriétaire	390
18 Boulevard Lazare Carnot - 31000 TOULOUSE	TOULOUSE	sous sous locataire + 2 places parking	172
75 rue de Tournai 3ème étage 59200	TOURCOING (LILLE)	MAD 1 bureau	12
			3 852,60

Source : SCET.

3.3.2 Un déménagement du siège parisien qui a généré d'importants surcoûts

En novembre 2023, la SCET procédait au déménagement de son siège social de la rue Jacques Hillairet dans le 12e arrondissement de Paris, à la rue du Chemin Vert dans le 11e arrondissement, dans des locaux de taille plus réduite. Cette opération, destinée à générer des économies, a cependant créé des surcoûts significatifs en 2023 et surtout 2024, certaines conditions fixées dans le nouveau bail se révélant par ailleurs assez défavorables au bailleur. Le pilotage du projet s'est avéré défaillant, le conseil d'administration ayant été assez peu associé en amont à la réflexion sur la recherche d'un nouveau lieu et les conditions financières du projet, tandis que le CSE n'a pas été consulté préalablement à la signature du bail.

La SCET était titulaire d'un bail, renouvelé le 6 mars 2019, pour l'occupation de 2 546,7 m² de locaux, et 20 emplacements de parking. Ce bail, conclu pour une durée de neuf ans, du 1er janvier 2019 au 31 décembre 2027, comprenait une période ferme de six ans, sans faculté pour la SCET de donner congé, cette dernière ayant renoncé à sa faculté de résiliation au terme de la première période triennale. La SCET disposait donc d'une faculté de résiliation au 31 décembre 2024 ou au 31 décembre 2027. Le loyer annuel HT, indexé sur l'ILAT, s'élevait à environ 1,2 M€[159]. En 2023, le loyer annuel s'élevait à 1,3 M€ hors charges, soit environ 500 €/m².

Le 22 septembre 2022, le directeur général de la SCET signe un nouveau bail avec la société HJM Immobilier, pour une durée de neuf ans[160], portant sur des locaux rue du Chemin Vert, du 1er sous-sol au 4e étage, de 1 242 m², intégrant une terrasse extérieure de 191 m². La SCET renonce expressément à la faculté, prévue par le code de commerce, de donner congé à l'expiration des deux premières périodes triennales, et s'engage sur une durée de sept années fermes. Le loyer de base HT s'élève à 800 000 € (960 000 € TTC), indexé sur l'indice des loyers

[159] Une franchise de loyer de six mois ayant été accordée à titre commercial, à compter de la date de prise d'effet du bail, les charges restant cependant dues lors de cette période. Le bail déterminait également un dépôt de garantie de 307 000 € (la SCET versant uniquement la différence avec le dépôt de garantie versé dans le cadre du précédent bail, s'élavant à 280 000 €).

[160] Le point de départ du bail étant fixé au 1er février 2023.

des activités tertiaires (ILAT), le bailleur consentant une gratuité de loyer de 12 mois à compter de la mise à disposition des locaux (soit du 1er novembre 2022 au 1er novembre 2023), les charges restant dues, afin de permettre au preneur d'assurer le financement de la mise aux normes des locaux, des installations existantes et à créer. La SCET doit verser un dépôt de garantie d'environ 200 000 €, et souscrire une garantie bancaire à première demande. S'agissant de la clause relative au renouvellement du bail (article 21), la SCET renonce irrévocablement à se prévaloir de la règle du plafonnement du loyer de renouvellement prévue aux deux premiers alinéas de l'article L. 145-34 du code de commerce et de la règle limitant la variation du loyer de renouvellement prévue au dernier alinéa du même article, le contrat stipulant qu'en cas de renouvellement, le loyer sera fixé à la valeur locative du marché. Les clauses résolutoires (article 18) s'avèrent particulièrement favorables au bailleur. En 2024, le loyer s'élevait à 848 000 € hors charge, soit environ 700 €/m² (800 €/m² en neutralisant l'espace de la terrasse).

Si selon les documents transmis par la SCET, le déménagement devrait produire une économie de 3 M€ sur sept ans, de 2023 à 2029, au demeurant présentée de manière peu précise et agglomérée, les surcoûts générés par le déménagement apparaissent de nature à réduire substantiellement les économies attendues.

Tout d'abord, le coût des travaux réalisés dans le nouveau bâtiment de la SCET a dépassé les prévisions. En juin 2023, la SCET anticipait des travaux à hauteur de 1 M€. À date, les travaux réalisés ont atteint 1,4 M€. Au surplus, la SCET, bien que conseillée dans ce projet par sa filiale CEI[161], experte en matière d'évaluations immobilières, n'avait pas anticipé la nécessité de solliciter une autorisation d'établissement recevant du public (ERP) pour accueillir des formations dans les salles du sous-sol du bâtiment[162].

Surtout, bien que ce déménagement ne présente aucune urgence, la SCET ne pouvant donner son congé rue Jacques Hillairet qu'au 31 décembre 2024, le nouveau bail a été signé dès le 22 septembre 2022. Cette situation a conduit au paiement d'un double loyer en novembre/décembre 2023 et pour toute l'année 2024. Ainsi, outre le loyer de son nouveau siège social rue du Chemin vert, la SCET a acquitté le loyer de son ancien bâtiment, inoccupé après le déménagement, de novembre 2023 à décembre 2024, pour un coût de 969 000 € (environ 1,3 M€ en ajoutant les charges et taxes afférentes).

En additionnant les surcoûts liés à la location de deux sites entre novembre 2022 et décembre 2024, ainsi que l'indemnité de résiliation de 470 000 €, les travaux de remise en état des locaux du précédent siège social et les frais de négociation de départ anticipé, les charges liées au déménagement peuvent être estimées à environ 13 000 € en 2022, 817 000 € en 2023 et 1,3 M€ en 2024, soit un total d'environ 2,1 M€.

Au regard des coûts induits par le déménagement, la SCET n'explique pas les raisons pour lesquelles elle a été amenée à anticiper ce projet de déménagement, en signant un nouveau bail dès septembre 2022, alors qu'elle était tenue de s'acquitter du loyer de son précédent siège social jusqu'en décembre 2024.

---

[161] PV du CSE du 17 décembre 2021.

[162] Par ailleurs, le bâtiment présenterait des défaillances au niveau de son réseau électrique, qui nécessiteraient de nouveaux travaux (mise à plat du réseau électrique évoquée dans le PV du CSE du 20 septembre 2024.) Le coût de ces travaux ultérieurs, non communiqué, s'ajoutera au chiffrage total des travaux réalisés sur le nouveau siège social.

En octobre 2025, les simulations réalisées par la SCET prévoyaient que des économies soient dégagées à compter de 2028, avec une économie globale générée par le déménagement de 1,4 M€ sur sept ans (de 2024 à 2031), loin de l'objectif initial de 3 M€.

Enfin, au sein de la SCET, les consultations obligatoires n'ont pas toutes été réalisées. D'une part, le comité d'audit et des risques n'a pas été saisi du modèle économique du projet de déménagement rue du Chemin Vert, en méconnaissance des dispositions du règlement intérieur de la SCET qui prévoient que le comité d'audit et des risques a pour mission d'examiner, préalablement à la réunion du conseil d'administration qui statuera sur ces sujets, toute opération ou tout engagement susceptible d'affecter significativement la situation financière ou opérationnelle de la société. Le conseil d'administration, qui, en vertu du règlement intérieur de la société, délibère sur toute opération ou sur tout engagement susceptible d'affecter significativement la situation financière ou opérationnelle de la société, a été saisi du projet de déménagement et a autorisé la signature du nouveau contrat de bail lors de sa séance du 1er septembre 2022. Toutefois, il s'est prononcé sur la base d'informations juridiques et financières limitées, le document de présentation se bornant à mentionner, s'agissant de l'impact financier du projet de déménagement : « *Paris : une économie attendue de 3M€ sur 7 ans. En 2023, un surcoût estimé à 830 K€, lié à un double loyer versé pendant 6 mois + franchise de loyer payée pour le compte du nouvel occupant pour 6 mois. Ensuite, économie annuelle moyenne de 640 K€ par an : de 2024 à 2027, amortissement des coûts d'aménagement ; en 2029, fin de la franchise de loyer et fin de notre engagement ferme* ».

D'autre part, le comité social et économique (CSE) n'a pas été consulté dans les formes préalablement à la signature du bail. En vertu de l'article L. 2312-8 du code du travail, le CSE doit être informé et consulté sur « les conditions d'emploi et de travail », et « tout aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail ». Ce dernier doit disposer, en vertu de l'article L. 2312-15 du code du travail, d'informations précises et écrites mises à sa disposition par l'employeur. Afin de ne pas constituer un délit d'entrave, la consultation du CSE doit intervenir avant que l'employeur ne dénonce le bail des anciens locaux et qu'il n'ait conclu le bail des nouveaux[163], ou encore avant la décision des organes de direction de l'entreprise actant le déménagement des locaux[164]. Il y a délit d'entrave au fonctionnement régulier du CSE dès lors que la décision de l'employeur est définitive à la date de consultation du comité, peu important que la consultation intervienne avant la mise en œuvre effective des mesures envisagées[165].

En l'espèce, d'après les éléments communiqués à la Cour les éléments portés à la connaissance du CSE précédemment à la signature du nouveau bail sont très imprécis et généraux[166]. C'est postérieurement à la signature du bail, le 23 juin 2023, que le sujet du déménagement est mis à l'ordre du jour du CSE. Le 29 juin 2023, les élus membres du CSE rendent un avis très mitigé sur le projet de déménagement. Ils estiment notamment que le projet

[163] Cass. Crim. 15 mars 2016, n° 14-85.078.
[164] Cass. Soc. 28 janvier 2014, n° 12-87.164.
[165] Cass. Crim, 13 déc. 1994, n° 93-85.092, Cass.crim. 25 avril 2006, n° 05-86.147, Cass. Crim. 28 janv. 2014, n° 12-87.164).
[166] Il a été fait état au cours de la réunion du CSE du 17 décembre 2021 de l'éventualité de quitter les locaux de la rue Hillairet avant l'expiration du bail, ces derniers apparaissant surdimensionnés, l'existence de pénalités en cas de résiliation anticipée du bail étant mentionnée. Il est indiqué que CEI prospecte de nouveaux sites. Lors du CSE du 22 juillet 2022, il est fait état d'une possibilité de déménagement sur un site plus petit, rue du Chemin vert, et d'un objectif de déménagement à la fin du 1er trimestre 2023, ce qui induit quelques échanges sur le temps de transport et l'aménagement des bureaux.

de déménagement a été précipité et que le bilan coût/bénéfice est difficilement compréhensible, soulignant un possible surcoût de 2 M€. Ils relèvent que le nouveau loyer d'environ 800 €/m² est dans la fourchette haute du marché, que les travaux d'aménagement sont importants, à hauteur de 1 M€, que le calcul présenté par la direction d'une économie de 2,9 M€ sur sept ans est incorrect car il ne prend pas en compte le montant du double loyer en 2024, qui vient réduire les économies envisagées à hauteur de 1,5 M€, que le contrat de bail est déséquilibré au profit du bailleur, et que l'espace est sous-dimensionné pour le nombre de postes de travail.

Cet avis mentionne que « compte tenu du niveau d'information communiqué aux élus du CSE du 22 juillet et 30 septembre 2022, soit avant et après la signature du bail, le conseil juridique du CSE a évoqué à ce propos un possible délit d'entrave ». Les élus du CSE ont donc demandé une « consultation en bonne et due forme » qui leur a permis de disposer des éléments d'information nécessaires pour formuler leur avis. Le CSE a donc rendu un avis défavorable sur le déménagement lors de sa séance plénière du 7 juillet 2023.

3.4 Un début de modernisation de la démarche commerciale

Dans son précédent rapport, la Cour recommandait de renforcer la prospection commerciale en s'appuyant sur une connaissance améliorée des attentes et réactions des adhérents et clients.

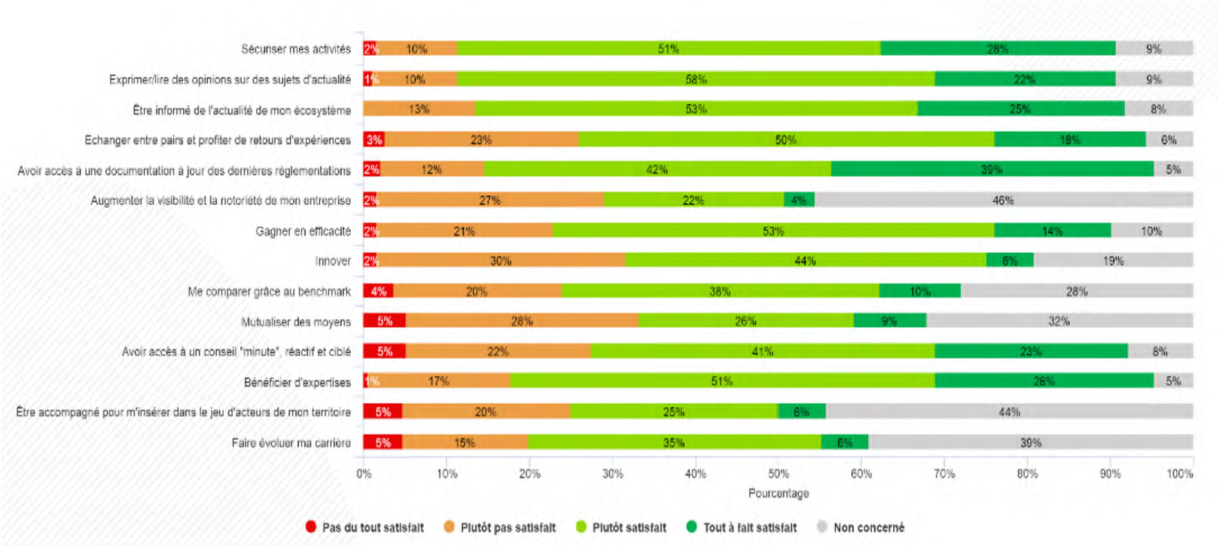
3.4.1 Une mesure de la satisfaction des clients encore trop limitée

Depuis 2021, le groupe SCET a déployé un système d'écoute clients fondé sur l'envoi de questionnaires de satisfaction client à l'issue de chaque mission afin d'identifier les points forts et axes d'amélioration, comprenant un module de mesure de la satisfaction spécifique pour les prestations incluses dans le contrat de réseau, la réalisation de deux enquêtes de satisfaction à destination de tous les clients du réseau SCET en 2021 et en 2024. S'y ajoutent, pour les clients du réseau SCET, des rencontres, groupes de travail et séminaires avec des EPL.

S'agissant des enquêtes faisant suite aux missions, le document communiqué par la SCET à la Cour ne fait état que d'un nombre de réponses extrêmement réduit. Si dans un autre document communiqué par la SCET, le NPS (*net promoter score*, correspondant à la différence entre promoteurs et détracteurs) mesuré en 2023 atteint 61 en fin d'année (soit 95 % de clients recommandant le groupe SCET en matière de conseil et d'expertise), l'échantillon apparaît bien trop limité pour en tirer des enseignements (cf. annexe). La SCET prévoit de poursuivre ses efforts pour inciter les clients à répondre aux questionnaires.

Les données de mesure de la satisfaction des clients sont un peu plus étoffées s'agissant des contrats de réseau. En 2021, la SCET considérait que la satisfaction des clients quant à la qualité du conseil et des prestations fournies était en déclin et que les besoins des clients semblaient se décaler avec les prestations proposées, en lien avec le vieillissement des produits, les écarts de la mise à jour de la banque de données et le nombre insuffisant de salariés au contact des adhérents.

Graphique n° 10 : niveau de satisfaction mesuré auprès du réseau SCET en 2021



Source : SCET, document « Ecoute clients – contrats de réseau – résultats définitifs – 17/12/21.

S'agissant des prestations réalisées dans le cadre du contrat de réseau en 2023, 2024, et 2025, d'après les calculs des rapporteurs, il apparaît qu'environ 90% des clients ayant répondu aux questionnaires étaient satisfaits du conseil juridique, que 85% des clients ayant eu recours à des prestations de recrutement en étaient satisfaits, tandis que la satisfaction globale pour la réalisation d'événements était très bonne. La SCET prévoit de renforcer son dispositif d'enquêtes de satisfaction.

3.4.2 Un dispositif d'animation commerciale en cours de déploiement

Depuis 2021, la démarche d'animation et de déploiement commercial, qui avait été engagée en 2019[167], a été renforcée. Les synergies ont été renforcées entre les différentes filiales du groupe pour présenter des offres commerciales plus complètes (croisement des contacts clients par exemple). Un dispositif de suivi et d'animation des grands comptes a été mis en place, avec la désignation de référents commerciaux au sein du groupe, constituant un point d'entrée unique, et une direction du développement, en charge de la coordination du dispositif des grands comptes et de l'animation des équipes sur les sujets de déploiement commercial, a été créée. La stratégie commerciale est discutée lors d'un comex mensuel. Enfin, le groupe SCET a déployé une démarche commerciale proactive pour faire connaître les offres du Groupe, et l'animation commerciale figure dans les objectifs sous-tendant la rémunération variable de certains cadres.

À partir de 2022, des courriels et courriers ont été adressés à de grandes collectivités (régions, conseils départementaux, agglomérations, métropoles), avec une intensification en 2023 et 2024. Cependant, seule une très faible part, difficile à chiffrer au regard des éléments transmis, de ces actions de démarchage commercial donne lieu à un rendez-vous et une part

[167] Acquisition d'applicatifs de gestion clientèle, création d'un comité commercial et fixation d'objectifs commerciaux individuels.

encore plus faible à une contractualisation, le suivi de l'effet des démarches commerciales restant au demeurant assez lacunaire.

En décembre 2024, la SCET estimait que la mise en œuvre d'un plan de dynamisation commerciale était plus que jamais nécessaire face à un risque commercial significatif en 2025-2026 (lié à la décroissance anticipée des budgets des opérateurs nationaux, au ralentissement conjoncturel fin 2025 des commandes du bloc communal) et relevait que le volume d'ETP commerciaux disponibles restait trop restreint. L'optimisation de la démarche commerciale passe notamment par un renforcement de la culture du gré à gré, incluant des démarches vers le secteur privé, la structuration des dispositifs en lien avec les centrales d'achat, la mobilisation des consultants seniors, le déploiement d'un système de gestion de la relation client. La SCET prévoit d'augmenter significativement le temps commercial et d'homogénéiser les mécanismes de rémunérations variables fondés sur la performance commerciale.

Depuis début 2025, chaque pôle dispose de son plan d'action commercial suivi au niveau du groupe, avec des objectifs fixés en matière de catégories de mailings et de rendez-vous. Le pôle Conseil semble cependant à ce stade un des moins avancés dans la réalisation des objectifs. Le suivi des actions entreprises pourrait être renforcé et une approche par les résultats adoptée en mettant en place des indicateurs de performance (nombre de contrats conclus/nombre de courriels ou de rendez-vous).

Par ailleurs, le groupe SCET a obtenu des référencements auprès de centrales d'achats dans plusieurs accords-cadres stratégiques (UGAP, Resah), qui lui permettent de vendre ses prestations à des taux journaliers moyens supérieurs ainsi que des missions de taille plus importante dont la rentabilité est plus facile à équilibrer.

La SCET a également mis en place des actions de communication et de marketing et une stratégie de marque. Dès 2022, des campagnes d'envois de courriels accompagnés des livres blancs ont été réalisées, puis à partir de 2024, des campagnes de communication ciblées sur certaines thématiques (budget vert, sobriété foncière, TEE, etc.). Depuis 2022, 17 livres blancs ont été réalisés, 76 articles, 298 mailings et 127 interventions sur des événements. Par ailleurs, la coexistence de 13 marques dans le groupe a conduit la SCET à élaborer un projet de gestion des marques avec toutes les entités du groupe. Elle a déposé un nom commun pour l'ensemble du groupe.

3.5 Des systèmes d'information à renforcer

La fonction informatique n'a que récemment fait l'objet de réflexions au sein de la SCET. Selon un document du comité d'audit et des risques de mars 2022, les coûts en matière de systèmes d'information (SI), d'environ 1,5 M€, étaient jugés supérieurs à ceux du secteur, l'écart le plus grand portant sur l'infrastructure (434 000 € alors que les coûts auraient dû être d'environ 270 000 €). En revanche, les charges de personnel apparaissaient faibles au regard de la moyenne du secteur et tant le sous-dimensionnement de la DSI[168] que son faible niveau de

[168] En 2025, la DSI comprenait toujours trois personnes, soit un directeur, un technicien informatique et un chef de projet digital, soit 2,9 ETP. De ce fait, la DSI joue essentiellement un rôle de pilotage de prestataires. A relever en 2023, l'externalisation de l'infrastructure réseau, serveurs et sécurité, et de l'infogérance du parc des ordinateurs et téléphonie mobile.

compétence étaient relevés. Ce constat a conduit à un essai d'amélioration de la maturité des SI pour passer d'un service de simple support utilisateurs à un service de gestionnaire de contrats. Par ailleurs, en 2022/2023, les systèmes d'information des différentes filiales ont été rapprochés, et en octobre 2023, un nouveau logiciel de gestion des activités (ERP), Odoo[169], a été déployé, d'abord chez Aatiko conseils, puis à compter du 1er janvier 2024 à SCET SA et Citadia, la convergence étant pratiquement finalisée en 2024. La mise en place du nouvel ERP a représenté un investissement de 1,9 M€ en 2024, auquel s'ajoutent des charges annuelles liées aux licences non immobilisées, à la maintenance et à la sous-traitance informatique pour environ 100 000 €.

Le schéma directeur des systèmes d'informations présenté au comex au quatrième trimestre 2024 fixe quatre principaux objectifs, le renforcement de la solidité du système d'information (accompagnement des besoins des pôles, renforcement de la gouvernance de la DSI, ajout de nouveaux modules à l'ERP, sensibilisation des salariés à la sécurité informatique, finalisation de la rédaction de la politique de sécurité des systèmes d'information, repoussée à ce stade par le comité exécutif de la société), la finalisation de l'intégration des filiales dans un système d'information commun (en regroupant la gestion de tous les contrats et licences applicatives chez un minimum de prestataires, en intégrant Aatiko et Citadia dans la flotte des mobiles, et en déployant un outil de suivi financier basé sur l'ERP Odoo), la diminution des coûts des systèmes d'informations en rationalisant outils et solutions de manière régulière, et en réinterrogeant régulièrement le périmètre et le tarif des contrats des principaux prestataires, et enfin la baisse de l'empreinte carbone de la DSI.

La DSI cherche à réduire les coûts externes (qui atteignent environ 1,8 M€ en 2024). Par exemple, elle a procédé à l'automne 2024 à la résiliation de tous les services de télécom qui n'avaient pas été résiliés suite aux déménagements de sites[170], permettant de réaliser une économie de 70 000 € en année pleine. La DSI envisage dès 2025 des économies à hauteur d'environ 300 000 €[171].

En revanche, la SCET prévoit de réaliser des investissements informatiques substantiels en 2025, à hauteur d'environ 650 000 €, permettant notamment la montée de version de l'ERP groupe, ainsi que la refonte des systèmes d'information supportant l'activité Réseau de la SCET, dont la technologie s'avère obsolète et dont les fonctionnalités et l'interface ne répondent plus aux besoins des clients et des équipes opérationnelles.

Enfin, comme relevé dans le schéma directeur informatique en vigueur, la politique de sécurité des systèmes d'information, notamment de cybersécurité, doit être améliorée. D'ailleurs, les risques en matière de sécurité des systèmes d'information sont relevés dans la cartographie des risques de la société. Il apparaît donc impératif que la SCET finalise sa politique de sécurité des systèmes d'informations (PSSI) et son plan de continuité d'activité (PCA). Un plan d'actions de remédiation a été récemment élaboré.

---

[169] Intégrant système de gestion de la relation client, gestion des contrats, suivi de la production, facturation, comptabilité, finances et SIRH.
[170] La SCET continuant donc à payer des services télécom pour un site inoccupé.
[171] Diminution du parc de smartphones, de rationalisation du nombre de licences, etc …

Recommandation n° 7. (SCET) : Finaliser la politique de sécurité des systèmes d'information et le plan de continuité d'activité.

CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

La SCET a été amenée à faire évoluer sa gestion interne de manière importante au cours de la période sous revue. Elle a réduit ses effectifs et profondément renouvelé le profil de ses salariés ; elle a diminué son nombre d'agences sur le territoire afin de réaliser des économies ; elle a mis en place une mesure de la productivité sur le modèle des pratiques en cours dans les cabinets de conseil ; elle a amorcé un début de démarche commerciale.

Cependant, sa gestion doit être plus rigoureuse. Les charges de personnel ont augmenté depuis 2022, conséquence de la hausse du nombre de postes d'encadrement et des rémunérations des cadres détenant les responsabilités les plus importantes. Le taux de productivité de SCET SA reste en deçà des normes du secteur. La démarche commerciale devra être renforcée. La Cour recommande d'augmenter la cible des objectifs de performance financière dans les lettres d'objectifs du directeur général.

Le projet de déménagement du siège parisien dans des locaux plus petits a donné lieu à d'importants surcoûts. Les fonctions supports et les coûts de structure demeurent encore trop importants, fragilisant les perspectives de rentabilité. La Cour recommande d'optimiser l'organisation des fonctions support afin de générer des économies. Les systèmes d'information doivent être modernisés et la politique de sécurité des systèmes d'information finalisée.

GLOSSAIRE

AO : appel d'offre classique

AMO : assistance maîtrise ouvrage

ANCT : agence nationale pour la cohésion des territoires

CDE : comité d'engagement

CCA : comptes courants d'associés

DSI : direction des systèmes d'information

ELAN (loi Elan) : loi portant évolution du logement de l'aménagement et du numérique

EPL : entreprises publiques locales

ERP : *Enterprise resource planning*, logiciel de gestion des activités

FEPL : fédération des entreprises locales

HTC : habitat et territoire conseil

MDS : management de sociétés

NAO : accord de négociation annuelle obligatoire

PCA : plan de continuité d'activités

PMAD : personnels mis à disposition

PMT : plan moyen terme

RAO : rapport d'analyse des offres

RCC : ruptures collectives conventionnelles

Resah : référencement auprès du réseau des acheteurs hospitaliers

RSIE : réseau social inter-entreprises

SCET GE : scet-groupement d'employeurs

SEM : société économie mixte

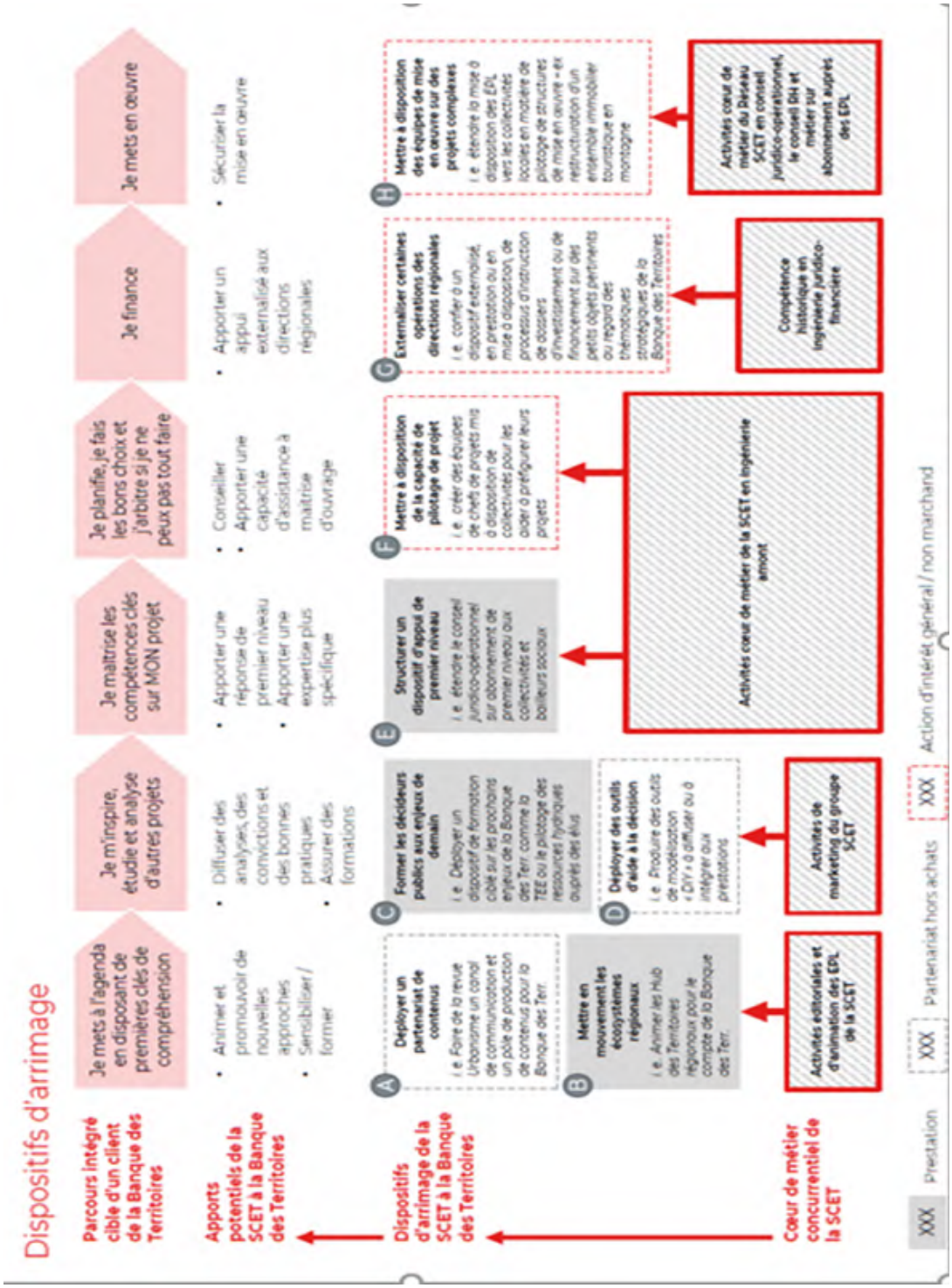
Staffing (taux de *staffing*) : taux d'occupation des équipes ou taux d'activité congés exclus

UGAP : union des groupements d'achat public

USH : union sociale pour l'habitat

ANNEXES

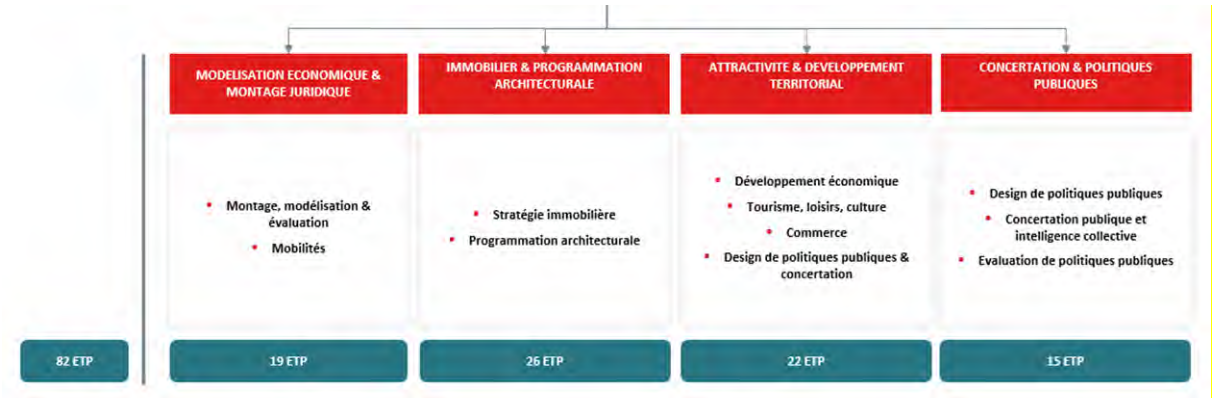
Annexe n° 1. Dispositif d'arrimage de la SCET à la Banque des territoires



Source : boussole stratégique de la SCET, 2023.

Annexe n° 2. Organigramme des pôles du groupe SCET en 2025

Pôle Conseil SCET



Pôle Planification et résilience

Pôle réseau SCET

Pôle Aménagement

Pôle Habitat et logement social

Annexe n° 3. Bilan SCET SA au 31 décembre 2024

Formulaire obligatoire (article 53 A du code général des impôts)

① **BILAN - ACTIF**

DGFiP N° 2050 2025

Désignation de l'entreprise : SA SCET - SCE CONSEIL EXPERTISES TERRITOIRES

Adresse de l'entreprise : 26 rue du Chemin Vert 75011 PARIS 11E ARRONDISSEMENT

Durée de l'exercice exprimée en nombre de mois * 12

Durée de l'exercice précédent * 12

Numéro SIRET * 5 6 2 0 0 0 3 4 9 0 2 2 8 7

Néant ☐ *

			Exercice N, clos le 31122024				Exercice N-1 clos le 31122023
			Brut 1	Amortissements, provisions 2	Net 3		Net 4
	Capital souscrit non appelé (I)	AA					4 000 000
ACTIF IMMOBILISÉ * — IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	Frais d'établissement *	AB		AC			
	Frais de développement*	CX		CQ			
	Concessions, brevets et droits similaires	AF	2 782 406	AG	937 510	1 844 895	61 608
	Fonds commercial (1)	AH	4 735 372	AI	4 735 371	1	1
	Autres immobilisations incorporelles	AJ	20 716	AK		20 716	1 335 248
	Avances et acomptes sur immobilisations incorporelles	AL		AM			
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	Terrains	AN	102 021	AO		102 021	102 021
	Constructions	AP	2 380 143	AQ	776 430	1 603 713	513 575
	Installations techniques, matériel et outillage industriels	AR		AS			
	Autres immobilisations corporelles	AT	986 558	AU	584 651	401 907	344 077
	Immobilisations en cours	AV		AW			
	Avances et acomptes	AX		AY			1 282 187
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES (2)	Participations évaluées selon la méthode de mise en équivalence	CS		CT			
	Autres participations	CU	12 330 670	CV	828 042	11 502 628	10 609 016
	Créances rattachées à des participations	BB	7 760	BC		7 760	7 760
	Autres titres immobilisés	BD	8 385	BE		8 385	8 385
	Prêts	BF	1 701 533	BG		1 701 533	1 701 533
	Autres immobilisations financières *	BH	352 192	BI		352 192	667 315
	TOTAL (II)	BJ	**25 407 756**	BK	**7 862 004**	**17 545 752**	**16 632 726**
ACTIF CIRCULANT — STOCKS *	Matières premières, approvisionnements	BL		BM			
	En cours de production de biens	BN		BO			
	En cours de production de services	BP		BQ			
	Produits intermédiaires et finis	BR		BS			
	Marchandises	BT		BU			
	Avances et acomptes versés sur commandes	BV	3 395	BW		3 395	25 265
CRÉANCES	Clients et comptes rattachés (3) *	BX	7 010 097	BY	719 479	6 290 618	6 228 820
	Autres créances (3)	BZ	918 605	CA		918 605	850 469
	Capital souscrit et appelé, non versé	CB		CC			
DIVERS	Valeurs mobilières de placement (dont actions propres :)	CD		CE			24 662
	Disponibilités	CF	2 087 645	CG		2 087 645	870 312
Comptes de régularisation	Charges constatées d'avance (3) *	CH	205 758	CI		205 758	788 784
	TOTAL (III)	CJ	**10 225 500**	CK	**719 479**	**9 506 021**	**8 788 312**
	Frais d'émission d'emprunt à étaler (IV)	CW					
	Primes de remboursement des obligations (V)	CM					
	Ecarts de conversion actif * (VI)	CN					
	TOTAL GÉNÉRAL (I à VI)	CO	**35 633 256**	LA	**8 581 483**	**27 051 773**	**29 421 037**

Renvois : (1) Dont droit au bail

(2) Part à moins d'un an des immobilisations financières nettes CP 2 061 485

(3) Part à plus d'un an CR

Clause de réserve de propriété * Immobilisations Stocks : Créances :

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2032

Formulaire obligatoire (article 53 A du Code général des impôts)

② BILAN - PASSIF avant répartition

DGFiP N° 2051 2025

Désignation de l'entreprise SA SCET - SCE CONSEIL EXPERTISES TERRITO — Néant ☐*

			Exercice N	Exercice N-1
CAPITAUX PROPRES	Capital social ou individuel (1) * (Dont versé : 42 608 000)	DA	42 608 000	42 608 000
	Primes d'émission, de fusion, d'apport, ...	DB		
	Ecarts de réévaluation (2) * (dont écart d'équivalence EK)	DC		
	Réserve légale (3)	DD	160 800	160 800
	Réserves statutaires ou contractuelles	DE		
	Réserves réglementées (3)* (Dont réserve spéciale des provisions pour fluctuation des cours B1)	DF		
	Autres réserves (Dont réserve relative à l'achat d'œuvres originales d'artistes vivants* EJ)	DG	6 232 350	6 232 350
	Report à nouveau	DH	(31 476 829)	(30 623 033)
	RESULTAT DE L'EXERCICE (bénéfice ou perte)	DI	**(5 071 825)**	**(853 797)**
	Subventions d'investissement	DJ	40 000	
	Provisions réglementées *	DK		
	TOTAL (I)	DL	**12 492 495**	**17 524 321**
Autres fonds propres	Produit des émissions de titres participatifs	DM		
	Avances conditionnées	DN		
	TOTAL (II)	DO		
Provisions pour risques et charges	Provisions pour risques	DP	485 473	418 954
	Provisions pour charges	DQ	1 604 659	2 003 556
	TOTAL (III)	DR	**2 090 132**	**2 422 509**
DETTES (4)	Emprunts obligataires convertibles	DS		
	Autres emprunts obligataires	DT		
	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (5)	DU	2 265 633	3 243 718
	Emprunts et dettes financières divers (Dont emprunts participatifs EI)	DV	1 557 203	561 012
	Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	DW		
	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	DX	3 250 175	1 418 987
	Dettes fiscales et sociales	DY	4 054 155	3 185 007
	Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	DZ		40 172
	Autres dettes	EA	1 341 980	1 022 895
Compte régul.	Produits constatés d'avance (4)	EB		2 417
	TOTAL (IV)	EC	**12 469 145**	**9 474 207**
	Ecarts de conversion passif * (V)	ED		
	TOTAL GENERAL (I à V)	EE	**27 051 773**	**29 421 037**
RENVOIS (1)	Ecart de réévaluation incorporé au capital	1B		
(2) Dont	Réserve spéciale de réévaluation (1959)	1C		
	Ecart de réévaluation libre	1D		
	Réserve de réévaluation (1976)	1E		
(3)	Dont réserve spéciale des plus-values à long terme *	EF		
(4)	Dettes et produits constatés d'avance à moins d'un an	EG	11 381 957	9 474 207
(5)	Dont concours bancaires courants, et soldes créditeurs de banques et CCP	EH	911	

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2032.

Annexe n° 4. Compte de résultat SCET SA 31 décembre 2024

③ **COMPTE DE RESULTAT DE L'EXERCICE (En liste)** DGFiP N° 2052 2025

Désignation de l'entreprise : SA SCET - SCE CONSEIL EXPERTISES TERRITO — Néant ☐*

			Exercice N						Exercice (N-1)
			France		Exportations et livraisons intracommunautaires		Total		
PRODUITS D'EXPLOITATION	Ventes de marchandises *	FA		FB		FC			
	Production vendue { biens*	FD		FE		FF			
	Production vendue { services *	FG	22 628 090	FH		FI	22 628 090		19 753 972
	Chiffres d'affaires nets*	FJ	**22 628 090**	FK		FL	**22 628 090**		**19 753 972**
	Production stockée *					FM			
	Production immobilisée *					FN			
	Subventions d'exploitation					FO			
	Reprises sur amortissements et provisions, transfert de charges * (9)					FP	1 492 070		3 878 067
	Autres produits (1) (11)					FQ	5 151		359 876
	Total des produits d'exploitation (2) (I)					FR	**24 125 311**		**23 991 915**
CHARGES D'EXPLOITATION	Achats de marchandises (y compris droits de douane) *					FS			
	Variation de stock (marchandises)*					FT			
	Achats de matières premières et autres approvisionnements (y compris droits de douane) *					FU			
	Variation de stock (matières premières et approvisionnements)*					FV			
	Autres achats et charges externes (3) (6 bis) *					FW	10 334 044		8 305 290
	Impôts, taxes et versements assimilés *					FX	765 780		886 359
	Salaires et traitements *					FY	10 799 921		10 143 763
	Charges sociales (10)					FZ	4 878 123		4 635 852
	DOTATIONS D'EXPLOITATION — Sur immobilisations { - dotations aux amortissements * (14)					GA	790 155		410 051
	DOTATIONS D'EXPLOITATION — Sur immobilisations { - dotations aux provisions					GB			
	DOTATIONS D'EXPLOITATION — Sur actif circulant : dotations aux provisions *					GC	719 479		2 120 963
	DOTATIONS D'EXPLOITATION — Pour risques et charges : dotations aux provisions					GD	257 500		80 000
	Autres charges (12)					GE	761 472		584 857
	Total des charges d'exploitation (4) (II)					GF	**29 306 474**		**27 167 136**
1 - RESULTAT D'EXPLOITATION (I-II)						GG	**(5 181 163)**		**(3 175 221)**
OPERATIONS EN COMMUN	Bénéfice attribué ou perte transférée * **(III)**					GH			
	Perte supportée ou bénéfice transféré * **(IV)**					GI			
PRODUITS FINANCIERS	Produits financiers de participations (5)					GJ	200 000		450 000
	Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé (5)					GK			
	Autres intérêts et produits assimilés (5)					GL	8 005		15 746
	Reprises sur provisions et transferts de charges					GM	460 000		2 205 543
	Différences positives de change					GN			
	Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement					GO	(24 662)		80 410
	Total des produits financiers (V)					GP	**643 342**		**2 751 700**
CHARGES FINANCIERES	Dotations financières aux amortissements et provisions *					GQ	674 503		
	Intérêts et charges assimilées (6)					GR	170 907		38 344
	Différences négatives de change					GS			
	Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement					GT			
	Total des charges financières (VI)					GU	**845 410**		**38 344**
2 - RESULTAT FINANCIER (V - VI)						GV	**(202 068)**		**2 713 356**
3 - RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS (I - II + III - IV + V - VI)						GW	**(5 383 230)**		**(461 865)**

(REVUES : voir tableau n° 2053) * Des explications concernant cette rubrique sont données dans le tableau n° 2054

Forme dont obligation (article 53 A du Code général des impôts)

DGFiP N° 2053 2025

4 COMPTE DE RESULTAT DE L'EXERCICE (Suite)

Désignation de l'entreprise SA SCET - SCE CONSEIL EXPERTISES TERRITO — Néant ☐*

			Exercice N	Exercice N-1
PRODUITS EXCEPTIONNELS	Produits exceptionnels sur opérations de gestion	HA	123 708	1 575
	Produits exceptionnels sur opérations en capital *	HB	180 000	2 852 100
	Reprises sur provisions et transferts de charges	HC		
	Total des produits exceptionnels (7) (VII)	HD	**303 708**	**2 853 675**
CHARGES EXCEPTIONNELLES	Charges exceptionnelles sur opérations de gestion (6 bis)	HE	16 075	172
	Charges exceptionnelles sur opérations en capital *	HF	134 303	3 748 603
	Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions (6 ter)	HG		
	Total des charges exceptionnelles (7) (VIII)	HH	**150 378**	**3 748 775**
4 - RESULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)		HI	**153 330**	**(895 100)**
Participation des salariés aux résultats de l'entreprise	(IX)	HJ		
Impôts sur les bénéfices *	(X)	HK	(158 075)	(503 168)
TOTAL DES PRODUITS (I + III + V + VII)		HL	**25 072 361**	**29 597 290**
TOTAL DES CHARGES (II + IV + VI + VIII + IX + X)		HM	**30 144 187**	**30 451 086**
5 - BENEFICE OU PERTE (Total des produits - Total des charges)		HN	**(5 071 825)**	**(853 797)**

RENVOIS				
(1)	Dont produits nets partiels sur opérations à long terme	HO		
(2)	Dont produits de locations immobilières	HY		
	Dont produits d'exploitation afférents à des exercices antérieurs (à détailler au (8) ci-dessous)	1G		
(3)	Dont - Crédit-bail mobilier *	HP		
	Dont - Crédit-bail immobilier	HQ		
(4)	Dont charges d'exploitation afférentes à des exercices antérieurs (à détailler au (8) ci-dessous)	1H		
(5)	Dont produits concernant les entreprises liées	1J		
(6)	Dont intérêts concernant les entreprises liées	1K		
(6bis)	Dont dons faits aux organismes d'intérêt général (art. 238 bis du C.G.I.)	HX		
(6ter)	Dont amortissement des souscriptions dans des PME innovantes (art. 217 octies)	RC		
	Dont amortissement exceptionnel de 25% des constructions nouvelles (art. 39 quinquies D)	RD		
(9)	Dont transferts de charges	A1		
(10)	Dont cotisations personnelles de l'exploitant (13) (dont montant des cotisations sociales obligatoires hors CSG/CRDS) A5	A2		
(11)	Dont redevances pour concessions de brevets, de licences (produits)	A3		
(12)	Dont redevances pour concessions de brevets, de licences (charges)	A4	655 345	167 791
(13)	Dont primes et cotisations sociales personnelles facultatives A6 ; obligatoires A9 ; dont cotisations facultatives Madelin A7 ; dont cotisations facultatives aux nouveaux plans d'épargne retraite A8			
(14)	Dont montant de l'amortissement du fonds de commerce (art. 39, 1-2°, al.3)	H5		

(7) Détail des produits et charges exceptionnels (Si le nombre de lignes est insuffisant, reproduire le cadre (7) et le joindre en annexe)	Exercice N — Charges exceptionnelles	Exercice N — Produits exceptionnels
Cf. état 2053-Détail des produits et charges exceptionnels	150 378	303 708

(8) Détail des produits et charges sur exercices antérieurs :	Exercice N — Charges antérieures	Exercice N — Produits antérieurs

* Des explications concernant cette rubrique sont données dans la notice n° 2032.

Annexe n° 5. Résultat des enquêtes de satisfaction (fin mai 2023)

SATISFACTION CUMULÉE

Entité	NPS[1] cumulé	Taux de satisfaction[1]	Nombre de réponses reçues
SCET Conseil	53	**94%**	17
Citadia	63	75%	8
Aatiko	-	82%	3
Le Réseau :			
• Missions Juridiques (ACE) *	73	**85%**	27
• E-Conseil	-	**89%**	19
• Base documentaire	-	75%	16
• Recrutement *	4	46%	24
• Formation**	-	**85%**	307
• Rencontres	57	**85%**	53
• Webinaires	66	**93%**	92
Groupe[2]	**57**	**85%**	**543 (25%)**

Source : SCET.

Annexe n° 6. Suivi des recommandations du précédent contrôle de la Cour

Recommandations	État de mise en œuvre selon la Cour
Recommandation n° 1 : Améliorer la gouvernance : - Ouvrir le conseil d'administration à au moins une personne qualifiée extérieure à la CDC - Renforcer le rôle du comité d'audit - Instituer un comité des rémunérations - Veiller à la soumission systématique des conventions réglementées au CA	Partiellement mise en œuvre.
Recommandation n° 2 : Réorganiser le dispositif territorial : - En réduisant fortement le nombre d'agences - En regroupant géographiquement les experts - En assignant aux directeurs des objectifs opérationnels détaillés	Totalement mise en œuvre.
Recommandation n° 3 : Orienter la comptabilité analytique vers le calcul des coûts complets afin de mieux calibrer les prix de vente de la SCET	Partiellement mise en œuvre (existence d'une comptabilité analytique mais faiblesses dans la mise en œuvre effective).
Recommandation n° 4 : Diversifier l'offre en matière de contrats de réseau en l'adaptant aux besoins de toutes les catégories d'EPL	Totalement mise en œuvre.

Recommandations	État de mise en œuvre selon la Cour
Recommandation n° 5 : Renforcer la prospection commerciale en s'appuyant sur une connaissance améliorée des attentes et réactions des adhérents et clients	Partiellement mise en œuvre.
Recommandation n° 6 : Documenter et justifier les paramètres de la refacturation à SCET GE par SCET SA	Totalement mise en œuvre.
Recommandation n° 7 : Mener à bonne fin l'élaboration de la cartographie des risques et la maintenir à jour en fonction des développements de l'activité de la société	Totalement mise en œuvre (existence d'une cartographie des risques, actualisée en comité des risques et présentée au conseil d'administration).
Recommandation n° 8 : Définir un plan d'affaires sur cinq ans assorti d'indicateurs chiffrés sur les objectifs, les charges et les résultats accompagnant les étapes de la recapitalisation de la SCET par la CDC	Totalement mise en œuvre (PMT à 5 ans, soumis à l'approbation du conseil d'administration).